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

"Beni (e attività) culturali in Italia e marketing delle nuove B"
ALBERTO MARINO

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

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

Exploring companies' support in heritage exploitation: which role may companies play?♦

MARIO SIGLIOCCOLO* ALFONSO SIANO• IAN BAXTER♠ FRANCESCA CONTE **

Abstract

Objectives. *Over the last decades, the need for cultural institutions (museums, theatres, libraries etc.) to acquire both financial resources and managerial skills has become increasingly crucial for their survival. At the same time, companies start to consider the cultural sector as a possible area to invest their resources. This paper investigates and classifies the relationships between cultural institutions and companies, increasingly occurring in the last years.*

Methodology. *The adoption of a descriptive-normative approach enables to identify the possible kinds of collaboration, distinguished according to their intensity and duration over time.*

Findings. *The possible partnerships between cultural institutions and companies are identified. For each relationship, mutual benefits and disadvantages are represented in detail, with the support of real case studies.*

Research limits. *The results derive from a descriptive-normative approach and need to be confirmed and tested with further primary research.*

Practical implications. *The clear classification of the possible relationships enable managers both from cultural institutions and businesses to have a clear and comprehensive picture of the ways in which to relate to and, ultimately, create value for the development of cultural heritage*

Originality of the study. *The joint consideration of the various possible relationships aims to provide an overall view of the issue considered, which enables to differentiate this contribution from the literature so far produced.*

Key words: *cultural institutions; companies; partnerships; cultural heritage*

♦ Although the views expressed in the paper belong to all of the authors, the paragraphs "2. Possible relationships between cultural institutions and companies and mutual benefits arising", "6. Branding activities favouring collaboration between cultural institutions and companies", "6.1 Cultural sponsorships", "6.2. Co-branding" and "6.3. Licensing and merchandising" are attributed to Mario Siglioccolo; the paragraphs "1. Introduction: the mutual and evolving relation between cultural institutions and companies" and "8. Conclusions and directions for further research" to Alfonso Siano; the paragraphs "5. Engaging customers: cause related marketing" and "7. Strategic partnerships between cultural institutions and companies" to Ian Baxter; the paragraphs "3. Patronage and corporate philanthropy" and "4. Engaging companies' employees: volunteer program and payroll giving" to Francesca Conte.

* Lecturer in *Marketing* - University Campus Suffolk
e-mail: m.siglioccolo@ucs.ac.uk

• Ordinario di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: sianoalf@unisa.it

♠ Professor of *Historic Environment Management* - University Campus Suffolk
e-mail: i.baxter@ucs.ac.uk

** Dottore di ricerca - Università degli Studi di Salerno
e-mail: fconte@unisa.it

1. Introduction: the mutual and evolving relation between cultural institutions and companies

The need for cultural institutions (museums, theatres, libraries etc.) to acquire both financial resources and managerial skills has become increasingly crucial for their survival. Consider the case of Italy: compared to the past, when government support has been essential to avoid a contraction of the cultural sector, the gradual lack of public funds destined to culture has forced and encouraged cultural institutions to engage in finding new forms of financing. At the same time, companies start to consider the cultural sector as a possible area to invest their resources, aware that associating their brand, name or image to cultural institutions may be in some cases more effective than traditional investments in marketing communication. This explains why, in recent years, there has been a progressive involvement of companies in supporting cultural institutions.

In this context, corporate giving develops as a new paradigm which recognizes multiple forms of giving by companies for both commercial and social purposes (Fry *et al.*, 1982; Campbell *et al.*, 1999; Burlingame, 2002), and may represent an important strategic tool that allows companies both to contribute to promoting culture through social responsible behaviours, and eventually to pursue entrepreneurial purposes.

In the last decades, cultural institutions have been pushed in the marketplace, competing for visitors with each other, and also with other organizations. This competition now has a keener edge, and the development of relationships with private companies may help them in obtaining precious assets for their survival, and differentiating their offer. Cultural institutions were traditionally not "managed" at all, but "administered"; it is indicative that the word "manager", until recently, was rarely if ever used in cultural institutions job titles. This also reflects a wider and international mistrust of the application of management theories to cultural institutions. The indications contained in this paper aim to overcome this perspective, providing cultural institution managers with a variety of tools supporting the creation and development of effective relations with companies. The successful development of relations with companies may enable cultural institutions to seize precious opportunities, and not only survive in these currently challenging times, but even prosper in the future.

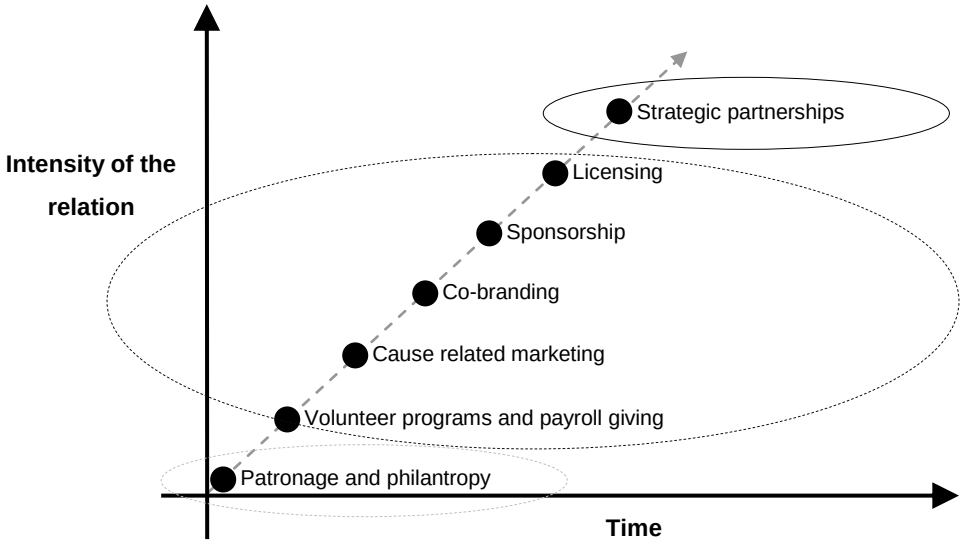
The topic of conceptual background of this study considers the development occurred in the relationship between companies and cultural institutions. In the context of the business doctrine, the paper faces the field of investigation focusing on a taxonomy of the possible relationships occurring between profit and non-profit organizations, which have been encouraged over the years both from laws and from the undoubted benefits emerging for the organizations involved.

The reminder of the paper is organized as follows: the kinds of collaborations are identified in the first section, and then explained in detail in the following sections. Case studies are provided for each relationship, which enable to identify the mutual potential benefits and disadvantages emerging from the kind of collaboration considered. The paper is addressed to students, scholars and managers, both from museums and companies, which may find it useful for the variety of collaborations provided to approach cultural and/or private sector.

2. Possible relationships between cultural institutions and companies and mutual benefits arising

The possible relationships may be distinguished with regard to two key variables: intensity of the relation and time. The variable of time refers to the duration (or years) of the relationship established between companies and cultural institutions: it can refer, for example, to a short-term and contingent relation (e.g. one-time donations) or a long-term relation, which tends to be more stable and long-lasting.

Fig.1: The possible relationships between cultural institutions and companies distinguished according to intensity and time



Legend:
= "arm's length" relationships
= "interactive" collaborations
= "intensive alliances of management"

Source: our elaboration

The intensity of the relation concerns the synergistic aspects that underlie the relationship. An intense relation involves common objectives, shared vision, and mutual respect and trust. Following the principle of the intensity of the relation, Rondinelli and London (2003) classify the relations in:

- "arm's length" relationships: are characterized by low intensity of cooperation: for example, monetary and non-monetary donations, voluntary actions of employees, marketing operations;
- "interactive collaborations": involve moderate intensity of collaboration, in which companies support non profit projects and engage in actions of medium term period;
- "intensive alliances of management": strategic partnerships with collaborations that involve high intensity of cooperation and the processes and products/services.

With the support of the two variables used, the possible relations between companies and cultural institutions have been identified and connected to Rondinelli and London' taxonomy (Fig. 1), and will be discussed in detail in the further sections.

These kinds of relations are described in detail in the following paragraphs, and may lead several benefits and advantages to companies (Andreasen, 1996) (Table 1).

According to the survey of Research Division and the SDA Bocconi Master in Management of social, non-profit and cooperative organizations, in collaboration with Mediafriends, despite the partnership between non-profit and for profit organizations are a growing reality in Italy, they are still discontinuous because of low mutual trust and a lack of strategic planning and business management (Bandini, Ambrosio, 2012).

Tab. 1: Benefits for companies arising from the relations

Types of collaboration	Benefits
Patronage and philanthropy	- Tax breaks - Moral satisfaction for the businessman patron
Volunteer program and payroll giving	- Tax benefits for employees - Strengthening of the sensitivity to culture and art among employees
Cause Related Marketing	- Attracting new consumers and strengthen consumer loyalty - Sales increase - Improvement of corporate image in a short period of time
Co-branding	- Product and corporate awareness growth - Sales increase and facilitated access to the distribution network - Improvement of corporate image in a short period of time
Sponsorship	- Tax breaks and acquisition of stakeholder consensus - Improvement of corporate awareness and corporate image in a short period of time
Licensing and merchandising	- Sales increase - Improvement of corporate image in a short period of time
Partnership	- Creation of a lasting competitive advantage - Sharing of resources and competences with cultural institutions - Commercial and image benefits in a long period of time

Source: our elaboration

Co-business initiatives, that are the most developed form of partnership, are still limited. Companies and cultural institution collaboration in most cases are based on specific projects and not on the long-term period; the most common types of partnerships are represented by basic forms of cooperation, donations and sponsorships.

3. Patronage and corporate philanthropy

Citizens have tried to support cultural activities since the times of the Roman Empire. The term "mecenatismo" (patronage) derives from the name "Gaius Maecenas Cilnio", the adviser of Octavian Augustus who founded a circle of intellectuals and poets and supported them in their artistic production (Sauvanet, 1999).

In the past, especially in the United States, many companies have contributed significantly to the wealth of the community and cultural heritage by funding projects of non-profit organizations who had no commercial purposes (Michelini, 2008). The patron typically makes available monetary resources and business "know-how" at the service of a cause of collective interest. An example is represented by David Rockefeller, who founded the Business Committee for the Arts in 1967, a club of patrons willing to fund generously exhibits and artworks.

"Donations" are described as an act of pure generosity (Bennett, 1998; Zanetti, 2002). They are made by individuals who intend to acquire a social recognition or a personal moral satisfaction and support culture without causing obligations to the institution which receives the resources (Giua, 2000; Mussoni, 2003; Golinelli, 2008). There are also benefits linked to the reduction of the tax burden.

Differently from patronage, corporate philanthropy regards a pure charitable donation made by a company in favour of a non-profit purpose, performed without any commercial reason for the company (Ireland and Johnson, 1970). The creation of private foundations aims to concretely implement the social projects promoted by the philanthropic businessman and companies (Carroll, 1991). The Gates Foundation launched in 2000, for example, is the largest private foundation in the world. It was founded by Bill and Melinda Gates and aims to enhance healthcare and reduce extreme poverty, and to expand educational opportunities and access to information technology.

Related to the corporate philanthropy is the concept of social marketing, which concerns the interest of companies to participate in social initiatives. Within the context of non-profit marketing, social marketing differs in nature, purpose and the type of offer presented: ideas that aim to change people's attitudes and behaviour in order to solve the social issues (Kotler, 1982; 1986). The social

marketing approach involves a careful evaluation of the needs of the company and the long-term interests of consumers and society, in terms of corporate social responsibility (Michelini, 2008), which has undergone a profound change, transforming from a set of social or legal, ethical and ecological constraints to a philanthropic responsibility (Carroll, 1974; 1991). The latter goes beyond the purely commercial, economic, business issues and provides donations and community/cultural investments.

4. Engaging companies' employees: volunteer program and payroll giving

The volunteer program (or "time to charity") involve companies' employees, called or volunteered to spend hours working for the preservation and exploitation of a particular cultural institution (De Gilder *et al.*, 2005). Another initiative involving employees of a company is the payroll giving, a program to promote fund-raising addressed to a company's internal staff (Romney-Alexander, 2001; Potter and Scales, 2008). Employees are free to donate a part of their net earnings to a cultural institution. Who joins the initiative will get tax benefits provided by laws regarding donations. A payroll giving program can help in generating a reinforcement of corporate culture among employees. Possible factors that may not support the development of this initiative are low levels of sensitization to social and cultural themes, corporate leadership underdeveloped and poorly efficient, and limited communication campaigns (Arts and Business, 2005).

Payroll giving is a very widespread practice in the Anglo-Saxon Countries, where it was invented in the early twentieth century. In Great Britain, despite the crisis that has hit the field of fundraising in the last years, a series of studies carried out by the "Nation Council for Voluntary Organisations" shows that payroll giving has become one of the most popular donation systems. Through the program of payroll giving "Give As You Earn", for example, Ernst & Young UK encourages its employees to donate a share for the social cause to which they feel closer (Comunian, 2006). In particular, the company has developed a collaborative program with the most important cultural institutions in the United Kingdom: the Victoria&Albert Museum, National Gallery, Tate Britain, Tate Modern. Some of the exhibitions organized through the program "Give As You Earn" were those dedicated to "Picasso" and "Cezanne" in 1994 and in 1996 by the Tate Britain, "Vermeer & The Delft School" in 2001 by the National Gallery; "Art Deco 1910-1939" in 2003 by the V&A Museum, "Torner's Britain" in 2004 by the Birmingham Museum & Art Gallery.

5. Engaging customers: cause related marketing

One of the most common method of corporate giving is represented by cause related marketing (CrM), which literally means "marketing activity linked to a social cause" (Marchesini, 2003, p. 54; Valdani and Brioschi, 1997; Molteni and Devigili, 2004) focused to use techniques, strategies and economic resources of marketing to support the common welfare and, at the same time, promote business objectives (Adkins, 1999). CrM represents "the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in revenue providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives" (Varadarajan and Menon, 1988, p. 15). Traditionally, the first CrM campaign dates back to 1983, when American Express struck a deal with the "Ellis Island foundation" to finance the renovation of the Statue of Liberty in New York.

Graham (1994) has identified a number of reasons that have laid the foundation for the origin and development of CrM:

1. the relentless competitiveness of markets pushes companies to answer differentiating themselves from competitors. Therefore choosing to support a charitable cause in favour of culture can be an element of attraction for new market segments which are particularly careful toward "social responsibility" and sensitive to artistic heritage;

2. marketers have realized the benefits of building good relationships with customers, in this context, cooperation with a social cause by the company can be seen as a way to increase customer loyalty;
3. many companies have changed their donations in activities of CrM, as their actions are much easier to justify to boards of directors and even more critical shareholders.

The distinctive features of the cause related marketing in the cultural sector can be summarized as follows (Varadarajan and Menon, 1988):

1. the presence of a partnership, that is a formal agreement between a company and a cultural institution;
2. an act of purchase (of a product/service) by consumer;
3. the achievement of business objectives by the company, both short-term and medium-long term;
4. the strengthening of the economic resources of the non-profit institution for the realization of its purposes or special projects and an increase of its visibility.

CrM may seem, therefore, the typical situation in which both parties benefit: the cultural institution takes directly economic advantages (financial resources guaranteed by the partner profit companies, the increase of the donations), and indirectly economics or meta-economic benefits (acquisition of knowledge and trust resources, image enhancement, increase of volunteers, support and attention to its own mission); and companies in turn produce increases in sales, a better image by the audience a strengthening of the brand equity. Customer, even if not subject (in most cases) to any kind of additional economic sacrifice, purchases a product with a social "plus-values".

However, there also are potential risks associated with CrM: the company can be accused of cynicism, attempt to disguise business practices not quite correct and, as a result, consumers can be sceptical about actions that appear ethically not transparent. Indeed, a lack of transparency can be a damage to company image or can compromise the relationship with the cultural institution. Similarly, there are many risks for cultural institutions coming from the involvement in cause related marketing. For example, the cultural institution could lose its integrity and credibility as a result of a wrong collaboration and, therefore, is highly needed a deep knowledge and a careful selection of partners, which must pursue common interests.

6. Branding activities favouring collaboration between cultural institutions and companies

It is common opinion that consumers do not buy a product only to satisfy a need, but also because they attribute to the product specific meanings, values and emotions that contribute to orient their choice of purchase (Sterpi, 2005; Pencarelli and Gregori, 2009). Branding refers to a set of activities to differentiate the offer of a company through the use of distinctive names and symbols. Nowadays, companies are interested in using brands that may have strong references to cultural issues (visual arts, music, cultural heritage), and to positive values associated with them. On the other hand, cultural institutions are equipping themselves with brands, for a variety of purposes (making the institution more recognizable, renting the cultural brand to a company etc.).

Companies are more and more interested in associating their image to a cultural institution, to get benefits of economic nature (sales increase, immediate improvement in market share etc.) and benefits of intangible nature: image enhancement an or improvement of relationships with customers, suppliers, employees, investors etc.

The Foundation "Cartier pour l'Art Contemporain" founded in 1984 in France, for example, has encouraged a wide variety of artists to invent, create and exhibit, operating in order to make art accessible to a wider audience. In this way, the brand Cartier acquires a set of new values (attention to culture and artistic heritage). Branding activities that promote collaboration between cultural institution and company include:

- cultural sponsorship;
- co-branding;
- licensing and merchandising.

6.1 Cultural sponsorships

Cultural sponsorships are conceived as communication activities based on the economic support (in terms of financial, organizational and managerial resources) provided to a cultural institution, which links its own name or products to the sponsored event that may be of sport, social or cultural nature (Ferrari, 2005; Manfredi, 1997; Simmons and Becker-Olsen, 2006). In recent years, there is a growing interest in cultural sponsorship; due to the lack of support provided by public authorities, the role of sponsors becomes an important and socially useful resource. (Brondoni, 1987, p. 88).

While in patronage the patron is mainly driven by the objectives of collective and philanthropic interest; in sponsorship the sponsor expresses direct or indirect commercial finalities, related to marketing and communication strategies. Moreover, the difference between the patron and the sponsor can be seen also in the relationship with the external environment. In the patronage the relationship between the passive subject (patron or sponsor) and the active subject (the beneficiary or sponsored) is direct and exclusive and does not require an external dimension related to fruition of the action by the public, while in the sponsorship the public fruition of the action is the real reason for the collaboration with the cultural institution.

The fundamental objective of an activity of cultural sponsorship is to change or reinforce the perception of the stakeholders towards the sponsor company, increasing goodwill towards it (Wizemann, 1999). Unlike advertising, where there is an explicit invitation to the purchase of goods and services offered by a company, sponsorship relies in the combination of two brands with the aim of enhancing indirectly the visibility of the sponsor[1]. The cultural event realized by third parties may constitute a useful support to convey messages that enhance corporate image, an activity in which it is possible to invest resources to achieve a return in terms of social legitimacy and accreditation, by virtue of associating corporate or product brand with the values socially expressed by cultural brand.

In particular, sponsor companies, in addition to have significant tax benefits (Starola, 2010), tend to pursuit main objectives through the involvement in cultural sponsorship activities (Colbert, 2000):

- objectives concerning the company as a whole, and thus related to the use of sponsorship as a way to involve community and obtaining its consensus;
- objectives relating to the product, then relating to the possible increase in product sales deriving from a greater brand awareness, the improvement of brand image or the identification of the product with a particular market segment.

To take the right choice of the type of cultural event to sponsor, whether it is a restoration, an opera, an exhibit or something else, the company must assess the congruence between its corporate identity and the objectives and the value of the sponsorship. Indeed, an action of sponsorship usually associates the corporate name with the meaning of the object sponsored, in order to benefit for the mediated effect, of its positive values. Since funding in the sector of cultural sponsorship tend to focus on the restoration of prestigious works, the author's name, the size, the pictorial quality of the work, the relevance of the cultural good sponsored for the communities will be relevant(Wizemann, 1999).

Also cultural institutions may get benefits from the realization of a cultural sponsorship (Manfredi, 1997):

- supplementary funds;
- economic support for a particular program;
- contributions to improving the awareness of the sponsored event.

It is important to develop monitoring activities that examine and analyze the evolving of the sponsorship from the beginning to the end, as the sponsored institution should never lose sight of

[1] Sponsorship is different from traditional advertising in several respects (Cristofaro, 2005) such as the duration, the frequency and the intensity of message spreading, which depends on the specific cultural event.

the impact of the initiative (Colbert, 2000). In the context of sponsorship, it is possible to distinguish two different types (Renna, 2011):

- pure funding sponsorships;
- technical sponsorships.

Pure funding sponsorships (the so-called "pure" sponsorship) consist solely in the donation of sum of money by a sponsor, allocated to the execution of certain activities or initiatives carried out by a cultural institution. An example of this sponsorship is the agreement signed between the Deputy Commissioner for the implementation of emergency measures in the archaeological sites of Rome and Ostia Antica, as sponsee, and Tod's (a famous Italian clothing company), as a sponsor. In particular, the purpose of the sponsorship is the project of the restoration of the Colosseum, where corporate intervention is an exclusive form of cash contribution ("pure" sponsorships). Indeed, the commitments of the sponsor are solely the provision of a sum of money inclusive of 25 million euro for the implementation of the Plan of interventions. Instead, some of the rights of the sponsor company include: the use of the term "sole sponsor for the restoration of the Colosseum"; the inclusion of corporate brand in the back of the ticket to the Colosseum and on the fence of the yard; the use of the documentation of Colosseum restoration as institutional promotion, also through the projection of videos and images within the corporate website (Fantin, 2011).

Also in the international context, examples of important pure funding sponsorship are those made with the Louvre museum in Paris. Among the major projects that have been completed recently with the support of large companies can be mentioned: the renovation of the Salle du Manège (0.8 million of euro) due to Financière Marc de Lacharrière (Fimalac); the restructuring of the Galerie d'Apollon (€ 4 million of euro) thanks to the support of Total Group, and the renovation of the Salle des Etats (4 million euro of euro) thanks to Nippon Television. Companies that are interested in sponsoring the projects of the Louvre are aware to attach their names to an cultural institution admired in France and throughout the world for its immense artistic heritage that boasts an extremely large audience. The advantages enjoyed by companies deriving from supporting the Louvre are: tax benefits (which vary depending on the operation to be carried out); the citation of the corporate name and logo in museum communication; the possibility to use the images of the Louvre and to mention the partnership in corporate communication; the opportunity to benefit of free tickets for employees and the possibility to use the spaces of the museum to organize business meetings or private visits. Unlike the first type, technical sponsorships are forms of cooperation in which sponsor companies give to sponsee not an allotment of money, but goods/services and skills related to the sponsored activities. In other words, the contribution of sponsor may consist of the provision of "doing" (more specifically in services) or in the provision of giving (non-cash), as long as always aimed at the protection or enhancement of cultural heritage (Fatin, 2011). Technical sponsorships require that the sponsor company can put at the service of culture their skills and know-how, both in terms of organizational and managerial skills, that in term of technical and professional support (Solima, 2004).

Prerequisite for the success of a sponsorship activity is the correspondence between the value of the cultural initiative and the corporate culture. The ultimate purpose of a company is to spread a conception of its image as an organization that makes available to society its organizational and creative skills.

Cultural investment has some important corollaries: it allows to be active subject, conquering social credit, enables to not be adversely affected by any failures of others; transforms companies into direct interlocutors of the world of culture, conquests on the field merits immediately attributed to company and not to competitors.

An example of technical sponsorship is the restoration of "L'Ultima Cena" by Leonardo da Vinci, made possible through the support not only economic, but also organizational and managerial of Olivetti. The participation of Olivetti to the complex restoration of the work fully fits within the tradition of cultural promoting strongly supported and cultivated by leaders of the company. The commitment of Olivetti consisted in the constant funding – as a unique sponsor – of the restoration work; in the photographic records that stood the progress in the various phases of the

initiative, in the support of technical and scientific analysis, assigned to specialized institutions in Italy and abroad; in the analysis of historical-artistic aspects of the restoration through the publishing of some "restoration Notebooks"; and finally in the collaboration in the management of initiatives related to the restoration, in order to benefit from positive communication activities (Wizemann, 1999).

6.2 Co-branding

In recent years, there has been an increasing number of cases of co-branding between companies and cultural institutions (Kumar, 2005). With this initiative two organizations mix values and symbolic universes linked to the respective brands. The co-branding, also known as "dual branding", provides that two or more brands enter into a formal agreement, according to which their brands are associated to create or promote a joint product and/or conveyed through a common marketing program (Keller and Kotler, 2007).

A co-branded program requires efficient techniques to select the partners and seeks a substantial consistency between the brands involved. The literature on this issue identifies numerous forms of co-branding (e.g. affiliate programs, ingredient branding, cooperative advertising, dual-branding and joint sales promotion) (Rao and Ruekert 1994; Cooke and Ryan 2000; Swaminathan and Reddy, 2000), which may be chosen depending on the objectives and on the market target to grow the value of a product or a service[2]. The benefits that may result from a co-branding alliance are generally related to (Bertoli and Busacca, 2004):

- growth of customer satisfaction;
- possibility to achieve and conquer new market segments;
- ability to increase product awareness;
- possibility to face a particularly rigid curve of demand, making the market more willing to accept profitable pricing politics for the organizations involved;
- easy access to the distribution network and reduction of intermediation margins;
- strengthening of the intangible aspects of the brand;
- costs containment;
- strengthening of the competitive position.

A good example is given by the project of Taormina BNL FilmFest. The commitment of the BNL banking Group to the recovery and dissemination of culture was expressed in 2001 with the project "The Roots of the Future" in which the program "Taormina BNL FilmFest" was realized. It was the first Italian case of co-branding between a cultural institution and a company. The BNL Group has provided a valuable support to the festival with information and a promotional campaign strongly integrated and articulated; the bank also offered the opportunity for all its employees to book tickets and have many facilities at the festival. For the promotion of artistic and cultural messages related to the event, a network of 700 BNL agencies throughout the Country was used: this helped to diffuse corporate values. A key aspect was the amplification of the perception of the corporate brand, which accounted for BNL a unique competitive advantage.

6.3 Licensing and merchandising

Licensing consists in the granting of permission to use intellectual property rights, such as trademarks, patents, or technology, under defined conditions (Anand and Khanna, 2000; Sterpi, 2005; Sherman, 2011). Licensing represents one of the ways of collaboration between company and cultural institution; generally, licensing provides for an agreement between two organizations, which states the amount of the fee and how a company may take advantage from the use of the logo

[2] The most common strategies are: affiliate programs, the cause-related marketing, the ingredient branding, the cooperative advertising, the dual-branding and the joint sales promotion (Rao and Ruekert 1994; Cooke and Ryan 2000; Swaminathan and Reddy, 2000).

of a cultural institution (e.g. packaging on a single product or product line, ad campaigns etc.) (Michelini, 2008).

Essential elements of a license agreement are the value and quality of intellectual property (cultural brand) to rent; it is evident that the more attractive, known and appealing a the cultural brand, the more it will have value. Another factor which must be considered as essential in this process is related to the legal status of intellectual property: the more the intellectual property is legally protected (national and international registrations), the more attractive for those who want to rent it, because the risk of abuse will be lower.

The fee for a cultural institution in licensing its brand is:

- a royalty, that is, as a percentage of the revenues produced by the licensee by the goods bearing the cultural brand[3];
- a fixed sum, sometimes paid on a periodic basis;
- in a combination of them.

It is possible to identify two types of cultural brand licensing (Severino, 2005, 2007; Kotler *et al.*, 2008; Della Volpe and Siglioccolo, 2011):

- the first provides the license to use a cultural brand to achieve the same service for which the brand is already used by the cultural institution owner of its property;
- the second provides the license for the production of other products than those for which the cultural brand was originally created, and used by the cultural institution owner of its property.

The same service offered by a cultural institution (a museum, for example) is represented by the opening of another museum with the same name as the museum giving the license. One of the most important example is given by the Solomon R. Guggenheim Foundation, which has raised the prerogative of managing multiple museums since its origin. One of the most innovative licensing operations, but also the most talked about, has led to the inauguration of the Guggenheim Museum in Bilbao in 1997.

The policy of use of the brand Louvre through the pursuit of a number of licensing operations is very close to the strategy adopted by the Guggenheim Foundation. In March 2007, an agreement signed by the French "Ministère de la Culture et Communication" stipulated that France, in exchange of 700 million euro, gives the license to use the brand Louvre for 30 years, and rents works of art to the new Abu Dhabi museum branch for ten years, from which it will receive 200 million euro.

In the second type of licensing, the brand of the cultural institution is given in license for the development of new products. In this case, the alternatives are two (della Volpe and Siglioccolo, 2011):

- reproduce the cultural goods housed in the cultural institution;
- produce new products or product lines with the brand of the cultural institution.

The reproduction of the works exhibited in a museum aims to create gadgets for visitors, which could also be given as gifts to others. The British Museum in London, for example, offers a number of categories of products that reproduce the cultural goods housed (even temporary exhibitions, among other things), the fashion accessories, the luxury items (premium price), as jewellery (necklaces, bracelets, earrings etc.), paintings of the works, children's articles (texts history, puzzles, games etc.), stimulating the purchase of products to use as gifts.

The cultural institution owner of the brand can rent it to a company to produce new products or product lines with the brand of the cultural institution. In this case, the cultural brand is applied to products that have nothing to do with the original field of the brand (Sterpi, 2005); given that virtually any product can be made with the cultural brand, the choice of new products or product lines with the brand of the cultural institution should be approached with care, to avoid extending the brand to products that may be less related to cultural brand values. The Van Gogh museum, for

[3] The rate of royalties is greatly influenced by the economic sector and the reputation of the cultural brand, you can start a royalty of 2 or 3 percent for a cultural brand not known for common products, up to 10 per cent for a well known cultural brand (Sterpi, 2005).

example, offers a range of stationery items (pens, pencils, calendars etc.), articles for the study and for the school with the museum brand, to be allocated to segments of the younger age, as well as a wide range of works reproduced.

7. Strategic partnerships between cultural institutions and companies

The evolution of company structures has led to the increase of stable forms of collaboration and cooperation between companies and cultural institutions, which currently represent a precious tool that companies use to achieve competitive advantage (Wu, 2005). A review of the literature on the issue reveals that different definitions of strategic partnerships have been developed over time, and some Scholars define them nowadays as collaborative strategies in which firms combine their resources and expertise to create a sustainable competitive advantage in the medium-long period (Coombs and Ketchen, 1999, Ireland *et al.*, 2002), and others as functional exchange agreements to share resources and expertise to develop goods and services and joint distribution benefits (Kale *et al.*, 2000; Subramani and Venkatraman, 2003). Generally, companies agree to establish a partnership to develop resources and expertise not present in their budget, adding strategic assets and new skills that may represent additional sources from which generating competitive advantage (Kuratko *et al.*, 2001; Kale *et al.*, 2002). Strategic partnerships have been defined in the literature as particular forms of collaboration in a given area economy in a medium-long period in order to achieve common objectives (Glaister and Buckley, 1992; Gittell and Weiss, 2004; Park and Russo, 1996). Alliances may be:

- horizontal: when they are stipulated between two competitors;
- vertical: when involving companies that do not compete directly.

Literature on the issue conventionally distinguishes between different types of strategic partnerships (Adobor, 2006):

- spontaneous: when occurring spontaneously between companies that voluntarily and at the same time agree to cooperate;
- resulting from pressures from companies: when they are based on reasons of strategic nature that allow companies to obtain greater benefits by reducing costs and sharing new knowledge;
- orchestrated: when they are facilitated by the presence of a third party that helps companies to join forces and work together;
- imposed: when pushed or desired by a third party.

The fundamental features of a strategic partnership are (Yoshino and Rangan, 1995):

- the existence of two or more companies, engaged in the achievement of shared but independent goals;
- respect for the roles assigned to partners, who share benefits and control;
- cooperation in the development of one or more strategic areas.

From the late '90s, the gradual change of the concept of culture from niche sector to investment sector, favoured the evolution of strategic partnerships between companies and cultural institutions. Companies and cultural institutions have gone from simple relationships of short duration, which did not include the development of strategic activities, to strategic partnerships or alliances. Strategic partnerships are featured with arrangements for medium-long term, stable and durable for competitive purposes. Contracts for strategic partnerships usually include:

- common goals shared between a company and a cultural institution;
- goods and services that will be offered by both partners;
- details of the specific requirements related to use of logos, names and images of partners.

For a successful partnership, a cultural institution is required to accomplish the following key points (Manfredi, 1997):

- professionalism and time: investing the necessary amount of expertise and time is an essential factor to show to partner the collaborative willingness and reliability, and in this case the cultural institution may assume a position of advantage over potential competitors;

- planning: showing the ability to streamline operations through accurate and detailed plans to demonstrate commitment and collaborative benefits deriving from the partnership;
- choice and selection of partners: it is necessary in order to achieve a successful partnership over time, a deep understanding of the company and a careful selection of partners with common interests.

An example of a strategic partnership is represented by the one set up by the Superintendence for Cultural Heritage and Activities of Naples and Pompeii and the wine Italian company "Mastroberardino", which has given rise to a wine "Villa of the Mysteries". This partnership is based on the sustainable management and longevity between the two partners, considered as one of the keys to the success of the project. It is an example of strategic partnership between two organizations, that, although operating in different sectors, have succeeded in combining the values that distinguish both of them, eventually resulting in mutual benefits. Another example of the strategic partnership is the agreement, signed in 2007, between the Pirelli Group and the Triennale of Milan, the Italian institution for design and art. The objective is to design and develop a series of joint initiatives in cultural field, and strengthen and revitalize the relationships between the corporate culture and the culture of design and image, in the field of architecture, urbanism, visual arts, graphics, design and communication. This is a strategic partnership between two of the most important organization cities of Milan, united by a constant focus on innovation and internationalization and by a profound bond with Milan metropolis. The partnership today renews the relation between Pirelli and the Triennale developed in the '50s, thanks to the collaboration between the at that time President Alberto Pirelli and Gio Ponti, the central character of the story of the Triennale since its foundation, who was commissioned to design the Pirelli skyscraper. The partnership, lasting two years (renewable), estimates for Pirelli an investment of € 250,000 per year. In 2008 there was an exhibition dedicated to the 135-years of Pirelli history, whose historical archive is already connected to the new Museum of Design at the Triennale.

The Triennale of Milano has also developed a strategic partnership with Camparisoda with the project of the "Camparitivo in Triennale", a unique bar in Italy dedicated to the anniversary of the well-known brand. It has been set up with the collaboration of the designer Matteo Ragni, who has given reinvented the iconographic style of Depero, the great master of Futurism and creator of the iconic Camparisoda bottle. Every single item is designed to maintain continuity with the past, but projecting a vision towards the future, assuming as the Campari will be between 150 years. Set in the Triennale garden, Camparitivo is the perfect bar for a conversation and for thinking, inventing and designing. It is a place where architecture and design come together in a masterly creative fusion.

8. Conclusions and directions for further research

This paper emphasizes the possible relationships between cultural institutions and companies, to ensure the survival of the cultural sector and guarantee the development of positive reputation for companies. The main contribution of this study relies in the mapping of the different possible kinds of collaboration between cultural institutions and companies. Hence, the added value of the work is to define the field of study using a benchmark that allows the comparison of the characteristics and the benefits of several forms of cooperation, taking into account two variables: the duration and the intensity of the relationship. Furthermore, this study evidences the specific features of each kind of cooperation, which could stimulate both managers from cultural institutions and companies to stimulate several possible relationships.

Over the last few years, more and more cultural institutions have been developing projects and initiatives to attract money, competence and resources from the private sector; the integration between companies and cultural institutions may be considered as a useful way to share mutual benefits. The importance attributed by both companies and consumers, may lead to the identification to a new model of "corporate social commitment", in which company combines with

ethical conduct also a pro-active and direct involvement in cultural issues. The benefits obtained by a company who decides to associate its image to a cultural are of economic nature (sales increase) and intangible nature (image and reputation enhancement and/or improvement of relationships with customers, suppliers, employees, investors etc.). Although the activities of corporate giving are increasing, the programs implemented are not always carried out in a systematic and have mostly occasional features.

The mapping of the potential relationships between cultural institutions and company provided in this paper intends to stimulate a professional, responsive and flexible approach in the relationships generated. The guidelines and the tools identified may support concretely in the definition, development and supervisee relationships, both for managers from cultural institutions and from companies.

The benefits sought by companies in investing in art and culture can be summarized as follows:

- greater awareness through the qualification of corporate image and reputation, diffusion of corporate values and achievement of agreement from company stakeholders;
- benefits in terms of corporate strategies and marketing policy, for example through the differentiation from competitors;
- benefits for public relation activities: improvement of relationships within and outside the organization; involvement of different stakeholders; creation of new contacts.

The study underlines some key elements for the success of collaboration between companies and cultural institutions: it can be achieved through an adequate level of management approach in non profit organizations and a strategic and stable orientation to corporate social responsibility within the company. Cultural institutions must develop a structure/department for the fund-raising actions, with a function specifically dedicated to the care of the relationships with businesses. Companies have to adopt a CSR strategy in order to enhance the competitiveness, facilitate the dialogue with stakeholders and increase their trust in organization.

Therefore, the guidelines identified to create stability in the partnership concern a better attention to the support structures of management, the definition of objectives, the clarity of agreements and the development of new professional skills. In this way, companies can improve relations with local communities and strengthen the involvement of employees and stakeholders, while cultural institutions can obtain human and financial resources.

The study could be considered a first step in the analysis of the different form of collaboration between companies and cultural institutions. Naturally, it does not presume to be conclusive and implies new future research in this field of study. Future studies could aim to investigate specific cases with a qualitative approach, to examine in detail benefits and disadvantages emerging from concrete relationships occurred between cultural institutions and companies. Furthermore, upcoming contributions could aim to provide indicators and patterns (essentially lacking), which may enable to effectively monitor the progress of relationships undertaken and to analyze results achieved.

References

ADKINS S. (1999), *Cause Related Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

ADOBOR H. (2006), "Inter-Firm Collaboration: Configurations and Dynamics", *Competitiveness Review*, vol. 16, n. 2, pp. 122-134.

ANAND B.N., KHANNA T. (2000), "The Structure of Licensing Contracts", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 48, n. 1, pp. 103-135.

ANDREASEN A.R. (1996), "Profits for non Profits: find a corporate partner", *Harvard Business Review*, vol. 74, n. 6, pp. 47-59.

ARTS & BUSINESS (2005), "The Maecenas Initiative", Retrieved February 10 2013, from http://www.aandbscotland.org.uk/documents/2012-05-28-13-03-13-15-Maecenas%20Project_%20part2.pdf.

BANDINI F., AMBROSIO G. (2012), *Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia,* FrancoAngeli, Milano.

BENNETT R. (1998), "Corporate philanthropy in France, Germany and the UK: International comparisons of commercial orientation towards company giving in European nations", *International Marketing Review*, vol. 15, n. 6, pp. 458-475.

BERTOLI G., BUSACCA B. (2004), "L'analisi delle interazioni fra marche negli accordi di co-branding", *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 629-644.

BRONDONI S.M. (1987), "Sponsorizzazione culturale e comunicazione aziendale", *L'Impresa*, vol. 4, pp. 87-93.

BURLINGAME D. (2002), "Corporate giving", *International Journal of Non profit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6, n. 1, pp. 4-5.

CAMPBELL L., GULAS C.S., GRUCA T.S. (1999), "Corporate Giving Behavior and Decision-Maker Social Consciousness", *Journal of Business Ethics*, vol. 19, n. 4, pp. 375-383.

CARROLL A.B. (1979), "A tree-dimensional model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n, 4, pp. 497-505.

CARROLL A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, pp. 39-48.

CLAIR J. (2008), *La crisi dei musei. La globalizzazione della cultura*, Skira, Milano.

COLBERT F. (2000), *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano

COMUNIAN R. (2006), *Il caso inglese: analisi delle problematiche e delle best practices nell'ambito del fundraising per la cultura in Gran Bretagna*, in SACCO P.L. (Ed.), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma.

COOKE S., RYAN, P. (2000), "Brand alliances: From reputation to collaboration on core competencies", *Irish Marketing Review*, vol. 13, n. 2, pp. 36-41.

COOMBS J.G., KETCHEN D.J. (1999), "Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 9, pp. 867-888.

CRISTOFARO G. (2005), "La sponsorizzazione culturale", in Trupiana G. (Ed.), *La valorizzazione dei beni culturali. Aspetti economici, giuridici e sociologici*, FrancoAngeli, Milano.

DE GILDER D., SCHUYT T.N.M., BREEDIJK M. (2005), "Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case", *Journal of Business Ethics*, vol. 61, n. 2, pp. 143-152.

DELLA VOLPE M., SIGLIOCCOLO M. (2011), "Brand e creazione di valore: branding e licensing in ambito museale", Paper presented at the XXIII Conference of Sinergie, IULM, Milano.

FANTIN A. (2011), "La sponsorizzazione dei beni culturali: nuovi orizzonti del partenariato pubblico-privato", *Il Capitale cultural - Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 2, pp. 115-131.

FERRARI T. (2005), *Comunicare l'impresa. Realtà e trend polisensoriale emozionale*, CLUEB, Bologna.

FRY L.W., KEIM G.D., MEINERS R.E. (1982), "Corporate Contributions: altruistic or for-profit?", *Academy of Management Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 94-106.

GITTELL J.H., WEISS L. (2004), "Coordination Networks Within and Across Organizations: a Multi-Level Framework", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n. 1, pp. 127- 153.

GIUA M. (2000), "L'apporto delle imprese alla cultura fra sponsorizzazione e mecenatismo", *Economia della cultura*, vol. 10, n. 3, pp. 357-365.

GOLINELLI C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale. Verso la definizione di un modello di governante*, Giuffrè Editore, Milano.

GRAHAM J.R. (1994), "Doing good is good and bad for business", *Supervision*, *July*, pp. 11-13.

IRELAND T., JOHONSON D. (1970), *The economics of charity*, Center for the Study of Public Choise, Blacksburg, VA.

KALE P., SINGH H., PERLMUTTER H. (2000), "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 217-237.

KALE P., SINGH H., BELL J. (2002), "Relating well: Building capabilities for sustaining alliance networks", in Kleindorfer P., Wind Y. (Ed.), *The network challenge: Strategies for managing the new interlinked enterprise*, Pearson Press, Boston, MA.

KELLER K.., KOTLER P. (2007), *Marketing Management*, Pearson Education Italia, Milano.

KOTLER P. (1982), *Marketing for non profit organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

KOTLER P.(1986), *Marketing Management*, Isedi, Torino.

KOTLER N.G., KOTLER P., KOTLER W.I. (2008), *Museum Marketing & Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenues & Resources*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA.

KUMAR P. (2005), "The Impact of co-branding on consumer evaluation of brand counter extensions", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 3, pp. 1-18.

KURATKO D.F., IRELAND R.D., HORNSBY J.S. (2001), "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy", *Accademy of Management Executive*, vol. 15, n. 4, pp. 60-71.

MANFREDI F. (1997), *Le sponsorizzazioni sociali*, Etas, Milano.

MARCHESINI G.C. (2003), *L'impresa etica e le sue sfide*, Egea, Milano.

MICHELINI L. (2008), *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsability. Caratteristiche e strumenti di gestione delle alleanze tra imprese e organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano.

MOLTENI M., DEVIGILI D. (2004), *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

MUSSONI M. (2003), "Il mecenatismo e la valorizzazione economica della cultura", *Rivista di Politica Economica*, vol. 93, n. 3, pp. 132-182.

PARK S.H., RUSSO M.V. (1996), "When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure", *Management Science*, vol. 42, n. 6, pp. 875-890.

PENCARELLI T., GREGORI G.L. (2009), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche: una prospettiva manageriale*, FrancoAngeli, Milano.

POTTER V., SCALES J. (2008), *Review of Payroll Giving*, Strategy Complete, London, UK.

RAO A., RUEKERT R. (1994), "Brand alliances as signals of product quality", *Sloan Management Review*, vol. 36, n. 1, pp. 87-97.

RENNA M. (2011), "Le sponsorizzazioni", in Mastragostino F. (Ed.), *La collaborazione pubblico-privato e l'ordinamento amministrativo. Dinamiche e modelli di partenariato in base alle recenti riforme*, Giappichelli, Torino.

ROMNEY-ALEXANDER D. (2001), "Payroll Giving in the UK: Donor Incentives and Influences on Giving Behaviour", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 7, n. 1, pp. 84-92.

SAUVANET N. (1999), "Sponsorship in France", *International Journal of Arts Management*, vol. 12, n. 1, pp. 59-63.

SEVERINO F. (2005), *Un marketing per la cultura*, FrancoAngeli, Milano.

SEVERINO F. (2007), *Comunicare con la cultura*, FrancoAngeli, Milano.

SHERMAN A.J. (2011), *Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York, NY.

SIMMONS C.J., BECKER-OLSEN K. (2006), "Achieving Marketing Objectives through Social Sponsorships", *Journal of Marketing*, vol. 70, n. 4, pp. 154-169.

SOLIMA L. (2004), *L'impresa culturale*, Carocci, Roma.

STAROLA L. (2010), "La sponsorizzazione dei beni culturali: opportunità fiscali", *Aedon – Rivista di arti e diritto on line*, n. 1, Il Mulino, Bologna, Retrieved February 5, 2013, from http://www.aedon.mulino.it/archivio/2010/1/starola.htm.

STERPI M. (2005), "Il brand culturale, ovvero la miniera d'oro semantica dell'economia postindustriale", in SEVERINO F. (Ed.), *Un marketing per la cultura*, FrancoAngeli, Milano.

SUBRAMANI M.R., VENKATRAMAN N. (2003), "Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n. 1, pp. 46-62.

SWAMINATHAN V., REDDY S.R. (2000), "Affinity partnering: conceptualization and issues", in Jagdish N.S., Atul P. (Ed.), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks.

RONDINELLI D.A., LONDON T. (2003), "How corporations and environmental group cooperate: assessing cross-sector alliances and collaborations", *Accademy of management executive*, vol. 17, n. 1, pp. 61-76.

TENNYSON R (2003), "Institutionalising Partnerships: Lessons from the front line", *International Business Leaders Forum*, Retrieved February 5, 2013, from http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/0C/0CC00F20-85F6-4484-AB28-7D428002C84C/Infocus8.pdf.

VALDANI E., BRIOSCHI, A. (1997), "Profitti a fin di bene: dalla filantropia aziendale al marketing filantropico", *Economia & Management*, n. 1, pp. 47-57.

VARADARAJAN P.R., MENON A. (1988), "Cause related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy", *Journal of Marketing*, vol. 52, n. 3, pp. 58-74.

WIZEMANN A. (1999), "La comunicazione culturale d'impresa: Olivetti e il restauro dell'ultima cena di Leonardo da Vinci", Paper presented at the VI Conference AIDEA-Giovani, Ancona.

WU A. (2005), "The integration between Balanced scorecard and intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, n. 2, pp. 267-284.

YOSHINO M.Y., RANGAN U.S. (1995), *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard School Press, Boston, MA.

ZANETTI L. (2002), "I nuovi incentivi al mecenatismo culturale", *Economia della Cultura*, vol. 12, n. 1, pp. 125-133.

"Beni (e attività) culturali in Italia e marketing delle nuove B"

ALBERTO MARINO*

Abstract

Obiettivi. *Evidenziare come superare con congrui marketing i perduranti e nuovi paradossi italiani nei beni culturali. Indicare le mosse anche innovative di marketing attivabili dall'Italia, nonostante inesplorati, e sottovalutati, punti deboli, ritardi, freni e alibi.*

Metodologia. *Risalire ai marketing abbordabili dall'Italia, decodificando innovativamente da: interpretazioni originali della evoluzione della letteratura anglosassone, incisive interviste atipiche e primario benchmark.*

Risultati. *L'Italia con un passato sorprendente e dinamiche peculiari nei citati beni, può fare ancora in tempo a virare anche su livelli superiori di marketing culturali, uno dei quali, basato sulle "Cinque B", innovativo e cruciale.*

Limiti della ricerca. *Oltre ad estendere ricognizioni ed esame di: letteratura, benchmarking e interviste atipiche, confrontare ulteriormente il pensiero sul marketing delle Riviste culturali, con quello sui beni culturali, delle Riviste di marketing..*

Implicazioni pratiche. *Agli stessi practitioner Ministeriali, indicare fattori frenanti da rimuovere, potenzialità da cogliere, pure in sinergie con società private, mediante opportuni ed anche innovativi marketing culturali, favorenti Made in Italy e Country Branding Italiano.*

Originalità del lavoro. *Inventariati anche con interviste atipiche, in parte inaspettati paradossi e fattori rilevanti per l'Italia, e confrontata la letteratura anglosassone, sono meglio riclassificati i livelli dei marketing dei bei culturali, e viene presentato quello superiore innovativo, adatto all'Italia.*

Parole chiave*: Paradossi anche perduranti dell'Italia nei beni culturali; Interpretazione della evoluzione della letteratura anglosassone; Nuove classificazioni dei marketing dei beni e Brand culturali; Portfolio marketing e Branding/Brand marketing dei beni (e attività) culturali; Heritage marketing innovativi di superiore livello basati sulle "Cinque B".*

Objectives. *To find improvable marketing in Italy and to propose a new third level of marketing for (not private) cultural Heritage. By also pointing out various paradox, backwardness, and negative, restraining factors impacting on Italy's cultural marketing practices.*

Methodology. *By innovative multiple approach (based on Anglo-Saxon literature evolution, deeply investigations, creative, disrupting interviews and initial provocative benchmarking), to focus unexplored Italy' and word' cultural marketing delays and limitations, to find out nee classification and upper level of useful cultural marketing also for Italy's situation.*

Findings. *Different also in cultural marketing, Italy urgently needs a second level, till now shortly and insufficiently improved, related to strong Brand/Branding marketing, and could start the launch of innovative, and superior (based on Set of Five B) cultural marketing' third level.*

Research Limitations. *It could be possible not only focusing on Countries but extending interviews, benchmarking and innovative literature investigations, to compare opinions on marketing by whole arts literature versus opinions on cultural arts by whole marketing literature.*

Practical Implication. *To face constraints and to catch immediate opportunities, improving and innovating marketing are defined also in favour of Ministry experts. Possible synergism in Italy between private firms and national-state cultural Organizations, are pointed out.*

Originality of the study. *Innovative suggestions are offered (by identification and evaluation of evolution phases of Anglo-Saxon literature), to ameliorate improvable marketing, and to launch a new(based on "set of Five B") innovative marketing, tailored to Italy situation in cultural fields.*

Key words*: Italian unexplored constraints and paradoxes in cultural Heritage; Evolution of Anglo-Saxon literature on cultural marketing/ cultural Brands; Portfolio marketing, Branding/Brand marketing; Innovative upper level of marketing and connected new model focused on "Five B" in cultural fields.*

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Bergamo
e-mail: albmarino@libero.it

1. I paradossi italiani dei beni culturali (pubblici) italiani, posti in risalto da una articolata ed innovativa prospettiva di marketing

I temi degli heritage e dei beni culturali del "Bel Paese", appaiono in una nuova luce se ci si pone, con congrue metodologie e dinamicamente, in una incisiva ed articolata prospettiva di marketing, che consenta di desumere e di leggere anche diversamente i principali paradossi (sorti già negli anni ottanta e comparsi anche successivamente sotto alcune varianti, l'ultima delle quali attualissima e molto impegnativa) dell' Italia dei beni culturali (statali e pubblici come nell'elenco Ministeriale ad hoc). Chiedendosi come potrebbe, allo stato attuale, il nostro Paese (sempre più impegnato, a causa di ritardi e titubanze precedenti, nella prevalente conservazione di un patrimonio di beni culturali pubblici massiccio, frammentato e costoso da mantenere) recuperare e accelerare sui fronti della vera valorizzazione (a favore dello stesso PIL) del proprio patrimonio di beni indicati (e dunque non solo Museali), spingendo l'acceleratore proprio sui congrui ed aggiornati marketing. A tale proposito, questo paper si occupa anche di evidenziare i riflessi delle pratiche e tipologie di marketing proposte nel tempo e fino ad oggi, dalla influente letteratura anglosassone, verificando se questa si sia mostrata all'altezza della stessa rilevante Europa (con la Francia in vetta assoluta) e domandandosi cosa potrebbe potenzialmente venir attivato ulteriormente (tenendo conto anche delle eccellenze Francesi) da parte dell'Italia.

Questo paper, in merito ai beni classificati come culturali pubblico-statali (e dunque inclusivi di Musei, Musei a cielo aperto e non solo, come indica lo stesso Ministero italiano), anche in base alle commentate evoluzioni nel tempo delle vicende Italiche (con alcuni riferimenti alla Francia come benchmark), riclassifica le tipologie anglosassoni di marketing, in vista di ausiliare ad evidenziare i miglioramenti perseguibili dall'Italia, con congrue accelerazioni e up grading immediati nelle più evolute delle tipologie già note, ed anche mediante l' attivazione tempestiva di nuove e superiori tipologie di marketing, eventualmente sfuggite agli anglosassoni e magari non dominate già dalla Francia.

2. Le limitate tipologie di marketing proposte fino ad oggi dalla prudente letteratura anglosassone specifica

Una prima, promettente, fiammata (dopo precedenti esagerate titubanze e preclusioni) nella letteratura anglosassone (sul marketing dei beni indicati) si è fatta attendere a lungo, fino alla metà degli anni '80, quando è finalmente partito, con largo ritardo, l'iniziale sdoganamento (non completato neppure nel 2015) del (sia pure presentato incompleto) marketing. Alla approssimativa iniziale tipologia (che ne costituisce una sorta di primo livello) di marketing, la menzionata letteratura anglosassone ne ha fatte seguire, lentamente nel tempo, altre di livelli crescenti ma non esaustive, prima e dopo il giro di boa del terzo millennio, giungendo a proporre il livello decretato come estremo (ma per niente esaustivo invece) del marketing (dei beni in esame) solo da pochi anni orsono!. Sempre attardata, prudente, nel delineare e proporre tipologie di marketing in grado di tener conto dei molti aspetti di volta in volta in gioco, e segnatamente impegnata a sciogliere (senza occuparsi neppure dei temi di Portfolio marketing), solo dopo il 2010, il nodo dei Brand (e dei relativi trattamenti), la menzionata letteratura si è mossa con blanda cadenza fin dagli anni '70, accettando di dar via libera con convinzione solo nel 2014 alle pratiche e tipologie riferibili ai Brand/Branding marketing non essendo mai riuscita neppure in passato a proporre per tempo e completare via via con congruità il novero dei convincenti livelli e tipologie di marketing e finendo per fermarsi, dopo lacunose progressioni nel tempo (e diversamente da parte della letteratura italiana) ai livelli dei Branding marketing, senza considerare peso e portata dei portafogli in gioco.

La letteratura anglosassone (ovvero quella che parla comunque di marketing dei citati beni, anche se non codificabile solo come strettamente di Management) fin da ben prima dei comunque iniziali (ai fini dei marketing dei citati beni) anni '80, è stata ampiamente e ripetutamente limitata e condizionata dal dibattito tra (Esponenti influenti, non solo dell'Arte in sé) favorevoli e contrari ad

accettare e praticare il concetto di un articolato marketing dei beni culturali, di fronte al dubbio che anche il marketing fosse da riservare alla creatività dell'artista o equivalente. Facendo presente che la letteratura citata nel testo è solo una porzione di quella riportata nella allegata bibliografia a questo Paper (che ha confrontato anche molti siti), dobbiamo sottolineare come ancora nell'anno 2000, vi siano stati autori anglosassoni come Klein (Klein, 2000, "Dieci ragioni per spiegare perché il marketing culturale è sempre più necessario per le organizzazioni culturali", in www.fizz.it) che, sentendosi (vent'anni dopo l'alba dei citati marketing nella menzionata letteratura) in dovere di spezzare di nuovo una lancia a favore dei (non ancora pienamente accettati) primi inferiori livelli di marketing, da praticare con riferimento ai citati beni, si siano dilungati nei propri lavori di quei tempi, nell'elencare ulteriormente le molte ragioni in base alle quali il marketing andasse finalmente considerato meritevole di venire (con mutilazioni talvolta non lievi), applicato nelle pratiche dei citati beni culturali. Non era evidentemente bastata la precedente ben nota (e solo apparentemente decisiva) svolta del 1983, anno in cui (dopo lunghi periodi antecedenti di proto proposte molto prudenti e parziali) l'influente Hirschmann (di cui diciamo anche tra poco) affida ad un ambivalente articolo, ospitato dal Journal of Marketing, il messaggio che il marketing dei beni di forte stampo culturale, dovesse venire accettato e davvero praticato, restando comunque atipico, non potendosi incidere sul prodotto in sé. Pur con questi freni (destinati a mantenersi con effetti sia pure meno vistosi, anche in seguito) il citato autore si oppose alla idea (evidenziata nell'articolo ricitato tra poco) di fare del marketing un argomento di dibattito Accademico, e ne decretò la valenza come contenitore di tipologie specifiche e praticabili, dando così il via gradatamente ad un fiorire di applicazioni parziali ma concrete dei (destinati a restare a lungo mutilati) marketing dei citati beni. Leggendo in successione temporale i contenuti proposti non solo da libri anglosassoni, ma segnatamente da articoli relativi al marketing (dei beni culturali), apparsi (con accentuazione marcata dagli anni ottanta in avanti), in particolare (ma non solo) nelle cinque riviste anglosassoni dedicate specificatamente ai citati beni (detti anche artistici con analogo significato nelle lingue anglosassoni), abbiamo decodificato appunto come le primigenie tipologie proposte, avanzate solo a metà degli anni '80 (e con le quali si è appunto accettato il concetto di marketing, dandone impulso alle pratiche effettive, con proposte e livelli di tipologie in evoluzione crescente) anche le successive siano state presentate (e accettate) sempre in ritardo e con spessori e confini comunque parziali. Evidentemente, le marcate titubanze e perplessità degli anni '60 e '70, non sono state rimosse appieno neppure dopo gli anni '80, nei termini in cui la crescente parte della influente letteratura (spesso non specializzata) anglosassone che negli anni '80 rimosse il freno alla ascesa delle pratiche di (pur limitativi) marketing culturale, ne iniziò la consacrazione registrata da una progressiva comparsa di un numero prima contenuto e poi via via più ampio di proposte (incomplete anch'esse). Non erano bastati in proposito le spinte prodotte da non pochi influenti autori anglosassoni i quali, magari prima incerti e poi contrapposti a quelli contrari, si schierarono a favore delle pratiche di marketing, a scia dell'articolo (uno dei primi ad essere pubblicato in argomento dal Journal of marketing) del citato Hirschmann ("Aesthetics, Ideologies and the limits of Marketing Concept", 1983). Anche negli anni novanta, ulteriori autori e practitioners, protesi ad aggirare più intensamente (anche se non definitivamente) i precedenti e non solo iniziali blocchi, aggiunsero altro, rompendo ulteriormente gli indugi con proposte mai pienamente e definitivamente incisive anche se via via migliori rispetto a quelle conformi all'assioma (assolutamente incontestabile secondo Hirschmann e non solo) che si dovessero considerare praticabili solo marketing (culturali) privi della leva del prodotto, pertinente alla (sola) fantasia creativa dell'artista. Dopo l'articolo di Hirschmann e la spinta dei seguaci, con lievitazioni accelerate in anni più recenti, il marketing dei citati beni si innalzò nella stessa pratica a livelli via via crescenti (ma sempre attardati e non completi), venendo ulteriormente sdoganato anche nella pratica, e non solo sul versante Accademico, senza sviscerare a fondo la portata della querelle sul dilemma se la leva del prodotto andasse considerata preclusa (dilemma sul quale si finì per sorvolare implicitamente anche in seguito). Anche gli anni a ridosso del nuovo millennio e il primo decennio di questo, sono stati marcati da una intensa pratica e da pubblicazioni approdati solo nel 2009 ad un prima abbozzato ulteriore e superiore (ma non al massimo) livello al quarto (ma non definitivo) livello, dei delicati

(ma non esaustivi ed affrontati pure in maniera incompleta) dei Brand/Branding marketing. Evidenziano ciò gli stessi lavori tardivi di Baumgarth ("Brand orientation of museums: model and empirical results", 2009) che, unitamente a Colbert ed altri, contribuì con rinforzi anche nel 2014, alla intensificazione di più serie e incisive pratiche di marketing culturale, diffusesi ulteriormente attraverso i Brand marketing in molti Paesi ed accolte solo parzialmente anche tuttora, in Italia. Si era dovuto attendere il precedente anno 2005 per vedere finalmente pubblicato sul Journal of Marketing (che nel 1983 aveva ospitato il contributo di Hirschmann, appunto) un altro articolo, quello di O'Reilly, nel quale l'autore fa menzione dei, rilevanti anche sul piano pratico, temi dei Brand culturali e dei Branding nei marketing dei beni culturali (*O'Reilly D., "Cultural brands/branding cultures", Journal of Marketing, Vol. 21 n.5)*

Solo nel 2009 si registra finalmente ma solo in abbozzo un primo, finora non seguito (dagli anglosassoni) invito ad andare "oltre il Branding", da parte del noto Canadese Colbert ("Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations", 2009) che ha provato (finora senza seguito e pochi riscontri pratici) ad alzare l'asticella dell'impegno a favore di nuovi filoni, secondo noi da selezionare e promuovere all'interno di un articolato quinto livello di (veri) marketing, che non spodesti ma anzi rafforzi il precedente riferito ai Brand marketing, accreditati di perdurante attenzione, visto appunto che anche il noto Baumgarth nel 2104 insiste, varando (coautore O'Reilly) il testo dall'evidente, ormai, titolo:" Brands in the arts and in culture sector".

3. Una più ampia e centrata riclassificazione delle tipologie di marketing, anche in relazione agli stimoli della letteratura italiana

Anche per proseguire avendo chiari i livelli (dei marketing dei beni in esame) a cui riferire il prosieguo del paper, le citate poco convincenti e limitative tipologie proposte in successione (dagli anni '80 in avanti e fino al 2014 incluso) dalla letteratura anglosassone, vengono incluse in una (tra le diverse possibili e non definitiva nè intoccabile) nomenclatura (attinente ai beni culturali di cui stiamo parlando), che meglio classifica anche le tappe temporali con decodificate e modificate definizioni (rispetto a quelle troppo approssimative e limitative indicate ed evocate dagli anglosassoni e per altro sovrapponibili) attribuite a livelli che (riferendosi appunto ai marketing visti in successione anche temporale) vengono così presentati e distinti:

- Livello uno (o base, embrionico): Marketing promozionale (che fa da corollario al bene in sè e non brilla per intensità e articolazione delle promozioni –proto comunicazioni in gioco)
- Livello due: Marketing comunicazionale basico (che non include veri posizionamenti né riferimenti a corollari particolari)
- Livelle tre: Event marketing che accompagna non solo singoli beni culturali (anche a grappolo) ma anche eventuali Destination marketing (riguardanti servizi complementari di corollario, i plus di località in cui il bene si trova e le attrazioni dei posti limitrofi e complementari)
- Livello quattro: Brand /Branding marketing (con congrui posizionamenti di beni resi Brand, ovvero di Brand meglio e più incisivamente trattati) e connessi temi di Porfolio Brand e Portfolio Brand marketing.

Aggiungiamo anche un (articolabile) Livello cinque a cui corrispondono non solo i classici ormai (in altri comparti) Proposition marketing, ma segnatamente anche Marketing a grappoli (e a scalare o con circolarità) basati su cinque B (di cui la prima è quella come vedremo, dei Bunch) come riferiremo più avanti, appunto. Si tratta di un quinto Livello che salvo qualche abbozzo non si riscontra ancora nella (attardata e frenata) letteratura anglosassone e nelle relative corrispondenti pratiche dei beni culturali, e rimanda a impostazioni riscontrabili dalla bibliografia italiana, riportate in parte al termine di questo paper.

4. I vari paradossi italiani dagli anni '80 ad oggi, incluso quello molto impegnativo che incombe attualmente

L'Italia fino all'anno 1974 non ebbe a disposizione un Ministero (ma una mera Direzione) dei beni (ed attività) culturali pubblici, inizialmente abbinati ai beni ambientali. Anche per il fatto di essersi probabilmente illusa (o pericolosamente distratta se vogliamo essere meno pesanti) di poter vivere dei precedenti fasti, l'Italia, sinonimo di valente Europa Latina insieme alla Francia, negli anni d'oro '80 si è mossa senza sostanziali marketing, convinta di dominare ancora a lungo (in quanto in possesso della maggior consistenza di patrimonio in sé (aldilà della reale valorizzazione di questo) senza ulteriori fatiche, essendo stata come la Francia in particolare, il punto di riferimento mondiale dei beni culturali di reale heritage. In quegli anni d'oro, quando si trovava ai vertici mondiali del Turismo (anche culturale), invece di staccare i rivali (del Pianeta che si sarebbe poi globalizzato) l'Italia ha pensato ben poco alle pratiche di marketing, considerando tra l'altro rassicuranti (per il modesto mordente) le arretrate tipologie di marketing indicate già in quegli anni dai lenti e incompleti anglosassoni (i cui marketing hanno inciso massicciamente e solo successivamente sull'arte moderna e contemporanea, segnatamente con base a New York che, come ben sappiamo, ha mostrato dinamismo e autorevolezza, come gli UK, non solo nel Museale).

Al citato paradosso degli anni '80, in cui l'Italia si era sostanzialmente seduta sugli allori snobbando i marketing, ne seguirono altri fino a quello attuale, molto impegnativo. Non essendosi messa al sicuro nei fulgenti anni '80, l'Italia non ha intuito di dover procedere, prima delle soglie del nuovo millennio, ad anticipare ed intensificare gli interventi sui versanti dei cruciali, allora, Brand marketing sfuggiti alla letteratura anglosassone fino a tutto il 2005 e presentati in letteratura da costoro solo nel 2009 con rinforzi nel 2014. Successivamente ancora al giro di boa, quando nel 2009 gli anglosassoni si ravvidero, l'Italia si espose ad un ulteriore impegnativo paradosso, ora nel 2015 massiccio, non intuendo che i Brand marketing andassero affiancati, per un Paese come l'Italia, anche da marketing di portfolio, imprescindibili per metter mano a soluzioni adatte alle evolute peculiarità di un Paese che si è pure trovato a tagliare del 50 percento (nei beni citati) i fondi ed investimenti nel periodo 1999- 2013, senza compensare questa lacuna con un maggior dinamismo ed un adeguata incisività di marketing. Dunque il nostro Paese si è esposto a vari paradossi (alcuni dei quali messi in luce solo da una prospettiva di veri marketing), ha perso altre occasioni, dopo quella irripetibile dei felici anni '80. Dopo i vari affanni conseguenti alle marcate disruption negli anni novanta e, a seguire, nel terribile 2001, e poi, ancora, negli anni 2008-2009 e a seguire, il nostro Paese si è attardato anche sui versanti dei Brand marketing e dei Brand Portfolio marketing, risultando ulteriormente indebolita, con rivali aggressivi, in quanto frenata anche dai tagli (diventati continui dal 1999 al 2013) dei fondi fino al punto di trovarsi ormai dal 2013 con una dimezzata consistenza complessiva delle disponibilità e dei finanziamenti pubblici (come rammenta Luigi Franco ne ilfattoquotidiano.it) non compensata da impennate nelle scelte e negli interventi di marketing, che avrebbero se attivati, fornito un robusto contributo. Dopo che nei periodi felici (degli anni segnatamente ottanta) si era, illudendosi, pericolosamente convinta di poter temporeggiare senza marketing, visto che gli anglosassoni non sembravano aver proposto molto di graffiante, salvo aver favorito crescenti e diffusi investimenti da parte di rivali del "Bel Paese", l'Italia è rimasta vittima di altri errori e paradossi fino a quello molto impegnativo attuale (nel 2015), sottovalutando le ragioni dei progressi eclatanti (con politiche concentrate di marketing) conseguiti dalla Francia, e che avrebbero dovuto in due passaggi temporali cruciali, pungolare ad anticipare in chiave di marketing gli anglosassoni e seguire pur con cautele e adattamenti gli esempi rilevanti (di cui diciamo a più riprese in questo paper) offerti dalle pratiche della Francia (non solo nella dominata graduatoria dei venti Musei più visitati al mondo attualmente). L'Italia pretese prima del 2000 di conservare sensibili vantaggi internazionali con limitati e non anticipativi marketing. E poi a partire dal 2000 con per giunta con fondi ormai declinanti anno per anno, si illuse di poter resistere in presenza di sole e convenzionali attività promo - comunicazionali (dei beni culturali in sé) attivate con parsimonia.

L'Italia è stata improvvida: negli anni d'oro si era costruita l' alibi, per non agire, di poter ignorare del tutto il marketing. Successivamente in altre occasioni, non innovando nè anticipando sui fronti dei marketing a sé necessari, si lasciò sorprendere dalla apparente modestia delle ritardate proposte di marketing avanzate dalla citata letteratura anglosassone, senza guardare alla Francia. Insomma, L'Italia ha sottovalutato a lungo ruolo, tipo, profilo e portata dei marketing, a partire dalla occasione mancata e forse irripetibile dei felici anni '80 in cui investimenti significativi in veri e incisivi (e via via migliorabili ulteriormente) livelli di marketing culturali avrebbero fatto molto comodo e impedito con costi comparativamente molto minori in seguito, i successivi rallentamenti ed i cedimenti patiti con varie regressioni. Oltre a non fare della Francia (culturale) un vero benchmark, e subendo in successione anche con la svolta del nuovo millennio e pure negli anni a seguire, il peso di svariati avvenimenti che si sono svolti con troppa rapidità e in genere a proprio sfavore, l'Italia è fatalmente scivolata all'indietro (al quinto posto) nelle graduatorie mondiali del Turismo, superata dalla Francia nel Turismo complessivo, assistendo alla progressione trionfale del Louvre nel Museale, lasciando rendersi più aggressivi Usa e Cina e perdendo rilevanza sul fronte della quota del totale mondiale dei Siti Unesco dichiarati patrimonio dell'Umanità (www.unesco.it), soffrendo pure una stasi negli arrivi nel 2014, mentre sono cresciuti, nello stesso anno, quelli complessivi in Europa che resta l'area più visitata al mondo (www.enit.it). E' regredita in varie classifiche comunque legate anche ai beni (ed attività) culturali (che fruttano comunque percentuali ancora consistenti del Pil), pur essendo il Paese che ha dato i Natali a molti Grandi dell'arte e dei beni costituiti non solo da un ampio novero di vestigia del passato (aldilà dei brividi provocati dai noti fatti di Pompei e simili). L'Italia, in stasi nel 2014 (verso il 2013) negli arrivi (del Turismo) potrebbe essere prossima a rimanere incagliata (salvo auspicati sbocchi di marketing come diremo), vivendo ormai in pieno il paradosso più scomodo e pericoloso. Fiaccata dalla crisi economica e dal citato dimezzamento dei fondi, si trova con un invecchiato e troppo frammentato (in oltre 5 mila Musei e similari) patrimonio che senza scelte congrue ed anche dolorose (di selezione dal punto di vista della valorizzazione imposte anche dal fatto che bisogna non solo conservare ma soprattutto valorizzare il costoso patrimonio di beni culturali), rischia di emergere solo parzialmente all'esterno, percepito indebolito, per frammenti o formato solo da nicchie interessanti, ma non emergenti più come dominante insieme senza il quale diventerebbe sempre più difficile riuscire a intercettare i grandi flussi turistici e culturali mondiali, non solo massivi. Di fronte ad un patrimonio (italiano) complessivamente (più) costoso da mantenere aggiornato, ed anche dispersivo, con numerosissimi frammenti ed anche nicchie difficili da far emergere appieno e come un tutto ai vertici assoluti, e con sempre minori risorse (da distribuire su un vasto, eccessivo rivolo di nicchie appunto per il cui reintegro occorre peraltro spendere molto ogni anno), l'Italia se non schiaccia l'acceleratore dei marketing potrebbe non tener (più) testa a rivali agguerriti e concentrati, rischia di far sempre maggiore fatica a non regredire in quote e a valorizzare (a beneficio dello stesso Pil non solo Turistico) il citato proprio patrimonio di attività e beni culturali statali e pubblici. L'Italia è chiamata fin da ora, nel 2015 (dovendo contenere gli incrementali investimenti) a spingere su congrui target non solo con superiori livelli di Portfolio/ Brand marketing, in attesa di un per nulla scontato interesse da parte di altri Paesi (con potenzialità turistiche rilevanti) a privilegiare anche turisticamente i beni culturali del nostro Paese.

Come emerge anche dalle interviste condotte non solo ad esperti di storia dell'arte, e professori di materie affini, l'Italia (già scottata anche dalle proprie battute di arresto e dalla concomitante offensiva Francese) non deve più accontentarsi di proto od embrionici livelli di marketing culturali, nè di stare a scia degli anglosassoni, ripetendo l'errore di snobbare come negli anni d'oro '80, tipologie e livelli di marketing (più) incisivi per sè (e non solo rispetto ai corrispondenti, proposti dagli anglosassoni), illudendosi ancora ed irrealisticamente sulla forza inerziale dei propri beni culturali in sé, "conservati" ma non valorizzati (ulteriormente). Ora (con minori entrate dagli statici flussi turistici complessivi del 2014, anno in cui l'Europa è ancora cresciuta), l'Italia dovrebbe svoltare davvero in termini di rilevanti marketing, in quanto non regge più la presunzione, diventata illusione, di potersi come un tempo mantenere a lungo in vetta anche turisticamente, in autosufficienza, per giunta dolendosi (come accade anche ad altri Paesi) delle proprie declinanti

risorse finanziarie pubbliche, dopo la pesante recessione i cui effetti non si sono del tutto esauriti nel nostro Paese, e dopo gli errori marcati del passato anche non recente. Deve superare il paradosso attuale, ancor più impegnativo dei precedenti, riflettendo ancora sui moniti ed i suggerimenti della letteratura Italiana cogliendo a fondo il significato e la portata del caso eclatante, del benchmark chiave: la Francia.Vediamo nell'ordine i due argomenti prima di passare ai restanti paragrafi del presente paper.

5. I moniti di parte della letteratura italiana già prima del giro di boa del nuovo millennio

Va enfatizzato che svariati Autori italiani (a cui si rimanda nella articolata, e segnatamente di materie Aziendali, bibliografia al termine di questo paper) non sono stati fermi nè silenti, nel tentativo di sensibilizzare ulteriormente l 'Italia che (dopo aver erroneamente ignorato negli anni 80' di fatto tutti i livelli di marketing e successivamente essersi astenuta da quelli incisivi) ha finito per arretrare prima e riprendersi solo in parte fino al 2013, patendo la stasi negli arrivi (turistici) nel 2014. Dopo le illusioni sui ritardi della letteratura anglosassone e di fronte al paradosso più impegnativo ormai in campo in questo e nei prossimi anni, ancora molto difficili per il nostro Paese, l'Italia non deve ripetere l'errore di tener solo molto larvatamente conto, come in passato, dei suggerimenti della letteratura italiana, e del rilevante, in proposito, monito lanciato già nel cruciale 1998, da Varaldo (Varaldo R., "*La svolta dell'orientamento al mercato nel sistema dei beni artistici e culturali",* in *Mattiacci A., a cura di, "La Gestione dei Beni Artistici e Culturali nell'Ottica del Mercato", 1998)* che essendosi rivolto anche a quanti si erano limitati ad esercizi di contorno, inerenti a analisi della domanda, reazioni dei visitatori, segmentazione, e così via (e provocando congruamente esperti ed Accademici erroneamente timorosi invitava già nel 1998 a praticare veri marketing aggressivi contribuendo a smuovere almeno in questo passaggio, l'atteggiamento dell'Italia nei citati beni culturali. Il monito resta attualissimo per l'Italia che deve rompere gli indugi pungolata anche dal (numericamente salito dopo il 2000) drappello di autori Italiani rivelatisi capaci di coerenti contributi, superiori spesso a quelli esteri (degli oltre 70 autori anglosassoni e dei relativi numerosi articoli), e che si sono rivelati calzanti e tempestivi nel proporre veri ed incisivi, updated Heritage marketing, anche riferibili a possibili livelli superiori di marketing nei citati beni. È dunque tempo che l'Italia si rimetta finalmente e marcatamente in linea con quanto indicato da Varaldo (e dalla letteratura italiana di impresa sui temi indicati, e dunque sulle incisive tipologie di marketing praticabili), recuperando terreno sul fronte della valorizzazione dei propri patrimoni culturali pubblici (pensati per troppo tempo esageratamente superiori, per consistenza in sé e non per valorizzazione effettiva, a quelli di tutti gli altri Paesi) senza spingersi decisamente sul fronte dei marketing dei citati beni, capaci di rivelarsi aggressivi ed indispensabili senza, con buona pace dei puristi dell'arte, rischiare di trasformare il comparto in un coacervo di realtà tipo Disneyland e Mc Donald's, e non dilatando dunque il gap dalla dominante Francia. L'Italia, dopo l'azzardo (confermato da interviste a professori ed esperti di storia dell' arte, spesso già inseriti in -o legati a- Mostre, Musei, Accademie, ed Eventi culturali -Artistici), di essersi deliberatamente astenuta prima e limitata ad abbozzi sul fronte dei via via necessari (viste le ambizioni del Paese) livelli di veri e updated marketing, va sospinta a premere con tempestività l'acceleratore dei marketing aggiornati ed anche più innovativi rispetto a quelli, non considerati neppure in passato e che se già in passato presidiati, avrebbero forse consentito ben altri traguardi non solo difensivi come gli attuali, non essendosi fatto il vuoto nei felici anni '80, in cui l'Italia interpretando troppo approssimative le tesi portate avanti (con ben altra intenzione) nello stesso decennio dalla influente letteratura anglosassone, si astenne o quasi dalle prassi di vero marketing.

6. L'emblematico ed eclatante caso della Francia dei beni culturali

La Francia (favorita anche dal fatto di potersi concentrare ormai su un minore ma rilevante novero di beni culturali) ha da sempre fornito buone ed anche ottime prove nei comparti di cui ci

stiamo occupando, anche in virtù degli afflussi (non solo Turistici e elevati tuttora) dai Paesi francofoni, della propria determinazione, della forza delle Amministrazioni Pubbliche in cui operano brillanti e laboriosi Manager pubblici acculturati e che escono dalle grandi Ecoles del Paese Transalpino. Segnatamente avvantaggiata dalla consistenza della vasta e popolosa area territoriale Parigina, la Francia si vede facilitata negli incisivi lavori di marketing non di nicchie, potendo contare su un patrimonio (di beni culturali) meno dispersivo e in proporzione avvantaggiato da congrui finanziamenti pubblici meno punitivi e maggiormente concentrabili anche geograficamente appunto, in chiave di azioni di marketing incisivi e ad alto fattore di leva sulla valorizzazione appunto. Balzata al primo posto per arrivi nella graduatoria mondiale del Turismo, e con la notoria minore fiducia nei confronti di quanto non è domestico (e troppo anglosassone), la Francia dei beni culturali che si trova molto a proprio agio anche nei beni culturali (Parigini), ha lanciato Parigi come prima città al mondo nel Turismo ed è riuscita progressivamente (in sinergie con il Brand Parigino) a valorizzare marcatamente come Brand di rilievo lo stesso Louvre che, gestito brillantemente quale realtà articolata, molto forte su vari fronti, con determinazione ed il sostegno di Parigi e dei Governi locale e centrale, si è da tempo posizionato al primo posto nella graduatoria dei primi (venti) Musei al mondo per numero di visitatori (www.louvrebible.org).

Da Parigi, il Louvre (tra l'altro recentemente "duplicato" ad Abu Dhabi!) si presenta capace (con ricavi annui di oltre 200 milioni di euro a cui si aggiungono i 300 milioni pluriennali derivanti dalla "duplicazione" a Dubai) di elevare consistentemente le entrate da Sponsorizzazioni e Donazioni da parte di imprese anche del Giappone (che ha stretto legami culturali con il Louvre e la Francia) spingendo il rango Francese anche nel turismo culturale e non solo enogastronomico, visto che la dirigenza del Louvre (www.louvreable.it) ha lanciato molti Progetti (incluso quello della Piramide) e affinato progressivamente siti ed attività web che hanno riscosso successo (portando il numero annuo di visitatori, inclusi quelli web, a superare i 14 milioni di unità annua) superando i rivali in termini di intensità ed impatto delle attività di marketing (non solo comunicazionali di mera notorietà) e di evoluti Brand Marketing, integrate anche da quelle di P.R. e di accoglienza, come evidenziato nell'articolato organigramma del Museo (www.organigrammadel louvre.fr).

La Francia ben valorizza con interventi in particolare beneficiati dall'effetto traino esercitato dall' Area Parigina (la più visitata al Mondo da stranieri, pure via web) ed anche attraverso il Louvre, il principale, nel Pianeta (*ansa.it, e ad esempio, www.vivaparigi.com*), Museo Pubblico (con oltre 1500 persone impiegate in via continuativa), che sviluppa livelli importanti di marketing culturali anche affidando contratti a collaboratori esterni e società private, raccogliendo (con ricadute anche sul turismo) molti fondi a titolo di prestigiose sponsorizzazioni e liberalità, molto meno tassate che in Italia.

Avendo attinto in passato e consistentemente dallo stesso patrimonio artistico italiano, e anche continuamente investendo non solo sul Brand con oculatezza e sapienza, il Louvre (su cui torniamo anche nel paragrafo finale di questo paper) è emblematico delle attenzioni ed abilità della Francia di meglio cogliere i grandi cambiamenti nei flussi non solo turistici, mondiali, intercettandone prima, meglio ed in misura maggiore i benefici anche con ritorni sul Pil. Il prestigioso Louvre (la cui origine risale al 1793), sostenuto dalle molte attenzioni (e sostegni) ricevuti dallo Stato Francese deve una parte delle proprie fortune anche alle ben sfruttate vicende seguite all'incredibile furto del Leonardesco Monna Lisa, Gioconda, nel 1913. Da quella data e fino allo scoppio della prima guerra mondiale, le prime pagine dei giornali dell'epoca celebrarono quotidianamente le virtù simboliche del quadro e, anche fantasticando sui possibili autori del furto del secolo, resero definitivamente celeberrimo e mitico il Louvre che nei decenni successivi vide salire continuamente il numero dei visitatori, attirati dalla forte curiosità di vedere da vicino il capolavoro trafugato da un imbianchino italiano che, spinto da un irrefrenabile patriottismo, compì il gesto in vista di riportare il quadro in Italia, offrendolo ingenuamente in vendita agli Uffizi, dai quali venne denunciato, dando così il via ad una ben gestita operazione di marketing che prosegue tuttora, a favore dello stesso Louvre.

7. L'Italia dei beni culturali di fronte ad un bivio e alla esperienza della Francia come possibile benchmark

L'Italia culturale (ed artistica) va resa ben conscia di essere invitata a preoccuparsi non solo di perdere posizioni chiave nelle graduatorie ma di trovarsi nella menzionata difficile condizione di rischiare (a maggior ragione se si rassegnasse a restare una realtà sia pure di rilievo, ma solo multi nicchia) di valorizzare (con ritorni di Pil non solo turistico) solo parzialmente il proprio patrimonio (molto costoso da conservare) di beni culturali (per fermarci a questi) non all'altezza, in termini di valorizzazione, dei rivali competitivamente chiave nel mondo. Stimolata dallo stesso Varaldo e non solo, dovrebbe essere pronta a decidersi a lanciare, stavolta da co-protagonista, i veri marketing a sé necessari (a partire dai Portfolio Brand marketing), nonostante i (o proprio in relazione ai) tagli publico-statali di finanziamenti, stanziamenti e sovvenzioni ai comparti culturali, essendo (sotto la spinta dei moniti lanciati dalla stessa letteratura italiana) in superamento o allentamento alcuni vincoli citati e ricitati anche recentemente, nel 2011, dagli stessi Forum della P.A. (www.funzionepubblica.org). Diversi Autori italiani hanno fatto finalmente lievitare la sensibilità dei responsabili Ministeriali e pubblici e le attività di Formazione (sotto forma di Master e similari), di fronte ai concreti rischi di scadimenti di immagine, credibilità e reputazione internazionale dell'Italia, derivanti da incredibili (ma non improbabili), vicende come quelle di Pompei, che scoraggiano, e rendono più stridenti le conseguenze della mancanza di veri e propri, pieni, incisivi ed evoluti marketing!.. Non bisogna indugiare, pensando che ormai il Louvre da solo vanta ricavi di circa un quarto superiori a quelli complessivi di tutti i Musei pubblici Italiani (www.corriere.it), nessuno dei quali figura tra i primi venti del Pianeta, per numero di visitatori, senza dimenticare che nella stessa classifica mondiale, in posizione molto interessante si collocano i famosi Musei Vaticani, considerati afferenti allo Stato del Vaticano, ormai una delle mete più attrattive del Pianeta. Vanno compiute scelte cruciali con advanced marketing tenendo ad esempio conto che la splendida Accademia di Brera non decolla come meriterebbe, e lascia nei propri sotterranei, come in molti altri casi italiani, numerose opere d'arte di rilievo, nascoste ancora al pubblico.

8. L'Italia invitata ad accelerare intanto sui fronti dei Portfolio Brand marketing, anche mediante ulteriori sinergie con i privati

Ferito dalle traversie economiche recentissime dell'Italia, e non solo dai successi e primati Francesi e dagli eclatanti, ma non dispersivi, Brand Francesi, l'orgoglio di molti Italiani (forse non consapevoli delle difficoltà di rendere compatibili i sostegni simultanei e consistenti a quasi 400 comuni italiani di interesse storico ed artistico) potrebbe venire risollevato se si concretasse l'attesa, difficile da perseguire (senza di salti di qualità negli stessi marketing) vera ulteriore valorizzazione (a beneficio anche dell'ansimante Pil) derivante da un utilizzo finalmente più incisivo e più proficuo del ricco (ma non enfatizzato al meglio e molto dispersivo) patrimonio di beni culturali (pubblico-statali) nostrani. Non affidandosi ancora o esclusivamente ad una poco convincente politica di quantità, l'Italia potrebbe far imprescindibile e immediato ricorso (in ottica non solo di multi-nicchia) a vari superiori livelli di marketing, con cui prendere slancio anche dagli auspicati effetti (pure culturali) attesi dall'ormai in pista Expo 2015 che, pur partendo dalla città di Milano, potrebbe fare da ulteriore traino (se verranno confermate dai fatti le stime che parlano di venti milioni di visitatori, prevalentemente italiani, attesi) all'intera Italia anche culturale, visti gli esiti dei sondaggi specifici, ripetuti con ritmo serrato da GFK. Sotto lo stimolo anche di attive campagne non solo comunicazionali in atto (dopo tanti rinvii ed incertezze palesate nei difficili anni recenti) i possibili sei milioni di arrivi stranieri, secondo le stime anche Asiatici, dovrebbero favorire i beni culturali se, come pare, molti dei citati visitatori (intervistati a campione prima dell'apertura di Expo), abbineranno la propria visita (in genere limitata per durata e vissuta ancora come riferita ad una sorta di grande Fiera) all'Expo a quella di ulteriori parti anche culturali del "Bel Paese", dotato di un migliorabile (e da concentrare) potere (non solo multi-nicchia, torniamo a dire) di attrazione

culturale, sostenuto non solo da eccellenze eno-gastronomiche e naturali, ma dalle stesse Città d'arte, con Roma, Firenze e Venezia in testa. L'Italia potrebbe cogliere proprio l'occasione dell'Expo per non fermarsi nel processo di risalita, mostrandosi all'altezza su vari livelli, anche superiori, di marketing in modo, pure con vari Portfolio marketing e Brand/Branding marketing, da far fruttare ulteriormente e turisticamente le numerose attrazioni culturali dell'Italia, una sorta di grande Museo a cielo aperto, una sequenza di Mostre ed Eventi (abbinati alle numerose bellezze naturali, talvolta in stato di conservazione non brillante) afferenti ad un patrimonio culturale di prim'ordine ma da razionalizzare e sostenere dopo congrue scelte ed interventi di vari e concentrati marketing (in presenza di dimezzati investimenti culturali e flussi turistici in stasi) all'altezza di quelli Francesi) ad evitare anche che vengano maggiormente a nudo le inefficienze italiche anche nel rapporto qualità/prezzo dei servizi di "ospitalità".

Aprendo anche al co - marketing con imprese come Costa Edutainment S.p.a. (che gli Eredi dei Costa Genova hanno dedicato al culturale, arrivando a gestire i servizi di una decina di Musei importanti, Uffizi Fiorentini inclusi, dopo il successo del proprio Acquario di Genova, diventato il secondo in Europa) e prendendo ulteriore slancio da Expo, , l'Italia deve maturare successi agendo bene e rapidamente su vari livelli di veri, incisivi (inclusivi di quelli di Portfolio Brand/Branding) marketing, alla portata del nostro stesso Paese. Se tali livelli non dovessero venir praticati (ulteriormente) con forza e senza indugi, l'Italia diverrebbe a rischio non potendo più compiacersi semplicemente di un costoso (e a fatica conservato) patrimonio (dei citati beni, bellezze naturali e attrazioni turistiche non strettamente culturali, a parte, e aldilà di quanto trafugato, trasferito e venduto all'estero, e così via) di consistenza percepita più elevata di quella che si verifica nei fatti che parlano di quote italiane del totale mondiale dei Siti Unesco ben inferiori a quelle esageratamente stimate (da parte di taluni): i 47 siti Unesco italiani costituiscono solo il 6 per cento dei siti totali Unesco. L'Italia proceda dunque e incisivamente (anche con investimenti in frenata o in contenuto aumento) sui fronti marketing, decidendo il novero congruo di beni da brandizzare o di già Brand sui cui insistere e affidandosi a Portfolio Brand marketing per giunta di sole nicchie, per non rischiare di venir (ulteriormente) distanziata in toto nel Turismo anche culturale e complessivo.

L' Italia acceda ad aggiuntivi benefici mediante pratiche di ulteriore valorizzazione centrate su marketing non limitati al (da ben presidiare) quarto (importante e da integrare con Portfolio marketing appunto) livello, da realizzare e far fruttare ulteriormente, dilatando le sinergie di marketing con imprese private andando oltre la mera notorietà e Destination Management frammentati e di stampo prevalentemente promo - comunicazionale. Bisogna puntare su incisivi e non dispersivi Portfolio marketing e Brand/Branding marketing culturali (senza le scorie di impostazioni legate a equivoci sui rapporti tra prodotto e marketing), cercando di ben selezionare un calibrato ed adeguato novero di (congrui) Musei, Accademie, Siti architettonici, e così via, non tutti virtuosamente "trasformabili "in (o rafforzabili come veri) pregiati, primari Brand dai robusti contenuti simbolici, agganciabili a servizi accessori, a Brand territoriali e Cittadini (come nel caso delle sinergie tra Louvre e Parigi). Mobilitando non solo una superiore notorietà di "meta- prodotti", né mirando solo ad asettiche promo - comunicazioni di beni in sé, legabili a Territori, Città non solo d'arte, anche in chiavi turistiche, l'Italia si doti ampiamente anche nei beni culturali (statali) in gioco, di strumentazioni anche di Portfolio e di Brand marketing, capaci di dilatare l'attrattività di meritevoli di rilancio Musei, Accademie, Mostre, Siti, Eventi convenzionali, e così via, senza svilire le opere d'arte, coniugandone rango ed impatto. Si parla in proposito e spesso di Heritage Branding connettibili sinergicamente anche con i Country brand, nel nostro caso equivalenti al Brand Italia e di riflesso al "Made in Italy", cui occorre dedicare ulteriori sforzi di Branding marketing culturali, non sufficientemente praticati in Italia.

Con incisive pratiche pure di Portfolio/Brand marketing e di Brand/Branding marketing con cui (collegando anche Brand Culturali tra loro e con altri, inclusi quelli privati e di valenza turistica non solo elitaria) contribuire a dilatare il successo di un novero ben scelto e calibrato di meritevoli Brand culturali, Heritage brand, l'Italia migliori congruamente sui marketing basilari nella competizione ormai globale nella stessa cultura, non solo turisticamente orientata, e (in presenza anche di websumer culturali), metta incisivamente in moto un novero non esagerato ma calibrato di

superiori "meta prodotti" (molto difformi dai beni tout court) con attrattività di aggregate valenze multiple, arricchite dei migliori attribuiti. Si metta mano a marketing di ordine superiore applicati aportfoli e coacervi calibrati di Brand culturali, innervati mediante connotazioni immateriali sinergiche con Brand di Città, di Territori, di Regioni e del Paese intero, irrorati di volta in volta anche come Retrò Brand, Exclusive Brand ed aggiornati Heritage brand, di lunga tradizione e storia, a beneficio di eclatanti Musei, Accademie, Siti e così via, inclusivi di rilevanti opere d'arte di singoli valenti artisti e geni. In modo da enfatizzare radici di lunga e rilevante data, dilatando fama e l'appetibilità di fruizione anche esperienziale degli stessi simbolismi, pure riferiti ai beni naturali (come i parchi, presenti in circa centoquaranta unità nel nostro Paese).

I citati Portfolio marketing e Brand /Branding marketing, a sostegno di selezionati Heritage Brand, vengano sintonizzabili col "Made in Italy" in senso lato, evitando i rischi che le ormai rilevanti percezioni (internazionali) sfuggano al controllo, in assenza di guide e di pianificazioni aggancianti virtuosamente al *Country Branding* (italiano), anch'esso sostenibile da interventi di marketing culturali ispirati a misurare e migliorare consistenza ed impatti (non solo economici diretti) di Identità, Immagine e segnatamente di Reputazione (anche attraverso l'universo del web, come si legge in:"Country Brand Management", Marino e Mainolfi, 2013) riferibili anche al culturale "Made in Italy" ("Dimensione e competitività: la media impresa quale protagonista del Made in Italy" Esposito, De Falco S., 2008).

I tre (molto importanti anche per il Paese, Country nel gergo) citati pilastri: Identity, Image e Reputation, vanno presidiati insomma anche con Brand/Branding marketing culturali che elevano e migliorano la stessa essenza e forza simbolica dei beni culturali (e del Paese), rafforzando vissuto e connesse "associazioni" nella mente dei consumatori non solo nelle Economie Occidentali in cui giocano un ruolo crescente le emozioni ed i desideri, insieme ad altre aspettative anche dei culture-sumer. Puntando su un novero calibrato e non esagerato di veri Brand (multi vettori di svariati attributi percepiti), capaci (in chiave di marketing) dagli effetti virtuosi sulle rappresentazioni mentali ("Costrutti" nel gergo) da parte dei consumatori (e non solo), si punti su beni culturali che possono migliorare e rafforzare gli effetti delle proprie Reputazioni, Identità e Iimmagini, non dipendenti dai soli flussi comunicativi, primari e secondari, agendo a favore anche del cd. *Country of Origin Effect.* Nel valutare su quali Brand puntare e su quali attributi e perfino qualità e benefici, di ogni Brand (da non confondere con un semplice marchio) culturale far leva, si tenga conto che sempre i flussi rilevanti di consumatori (e non solo) considerano spesso l'origine come un indicatore chiave, a conferma dunque dell'importanza di promuovere fruttuose sinergie tra (un certo novero) di Brand dei beni e Brand del Paese (e non solo di Territori, Città e così via) d'origine, di fronte all'accresciuto bisogno di distintività, reso più impellente nei beni culturali (e nel turismo non solo di massa) rispetto a un crescente novero di Paesi in gioco, in relazione alla stessa lievitante competizione culturale globale che induce a simulare da parte di alcuni rivali l'"effetto Italia" danneggiando il nostro Paese ("L'Italian Sound Branding e gli effetti sull'immagine del Made in Italy", Vescovi, 2007), ed anche il Made in Italy di stampo culturale, che pur insiste sulle grandi tradizioni italiane, di fama mondiale, come quella della musica classica. Ulteriori auspicabilmente incisive sinergie tra Brand marketing culturali e Country Branding marketing, sono doverose in Italia, chiamata a (ri)guadagnare un reale vantaggio competitivo nei mercati internazionali non limitandosi a mettere in "vetrina" asetticamente il nostro troppo dispersivo patrimonio culturale (segnatamente museale, archeologico, architettonico e similare). Senza dimenticare che la fama delle peculiarità dell'Italia come sinonimo di rilevanti tradizioni, creatività, e senso estetico, è messa ormai alla prova dal sempre più percepito degrado degli standard dei servizi ancillari (qualità e rilevanza del cibo e poco altro a parte), che rendono più difficile in assenza di veri marcati e concentrati "effetti Brand" eccellenti, far acquisire quote di mercato anche in Paesi nuovi, facendo leva sulla credibilità, valore fondamentale, intaccato ormai dalla realtà concreta dei fatti e dalla declinante rappresentazione del nostro Paese in molti elementi di "ospitalità" e non solo.

Per incidere sullo stesso Turismo (le cui competenze in Italia sono state recentemente assorbite dal MiBACT, Ministero dei beni ed attività culturali e del turismo) occorrono scelte coraggiose di selezione e pratiche più intense e centrate di Brand/Branding marketing culturali, da non confondere

con mere attività di promozione turistica (e non solo) e di comunicazione istituzionale standard, andando oltre il product marketing, e basici, parziali Destination management, rapportandosi anche a Indici di confronto internazionale, come, con riferimento ai primi dieci Paesi (sui cinquanta presi in esame), lo specifico NBI di Anholt GFK ("Germany knocks USA off Best Nation Top Spot after 5 year" -www, gfk.com- evidenziante come il primato assoluto, per la prima volta dal 2009, sia passato dagli Usa alla Germania, in prima posizione soprattutto in virtù del vittoria al brasiliano " Campionato Mondiale di Calcio", e in relazione ad un recente rafforzamento dell'immagine di economia, anche politicamente, stabile e robusta. Rispetto al 2013 l'Indice si è mosso nei termini indicati da questa tabella, che riporta la classifica 2014 dei primi dieci Paesi:

Tab. 1: Anholt-GfK Roper Nation Brands Index™
Overall Brand Ranking 2014 (Top 10 of 50 Nations)

2014 Rank	Country	2013 Rank
1	Germany	2
2	USA	1
3	United Kingdom	3
4	France	4
5	Canada	5
6	Japan	6
7	Italy	7
8	Switzerland	8
9	Australia	9
10	Sweden	10

Fonte: Classifica di Anholt, in GFK.com, relativa all'indice NBI nel 2014

L'Italia delle bellezze naturali ed artistiche della cultura sotto le stelle, dei grandi Musei, e dei Siti delle magnificenze architettoniche del passato, a cielo aperto e così via, è insomma chiamata a puntare su un novero congruo di beni culturali italiani (intesi come asset veri e propri) trasformati appunto in Brand (anche territoriali) vincenti nell'innervare la percezione di creatività, innovazione, design, tradizioni territoriali e abilità, tipici di una immagine collettiva che valorizzi lo stile di vita italiano "bello e ben fatto" ("Made in Italy e Country of Origin Effect", Bertoli G., Resciniti R., 2013) recando contributi significativi e non solo di lungo periodo al turismo italiano e a tutti i driver del successo del "Made in Italy" ("L'Attività economica e i conti con l'Estero dell'Italia Rapporto ICE 2014, Capitolo 2) sulla spinta di logiche di Brand/Branding marketing culturali (anche del Paese in sè) che rimuovano in Italia (in cui è rilevante la frammentazione), a causa delle modeste dimensioni delle stesse singole unita statali del Turismo e delle attività culturali, la permanenza di troppe pratiche esageratamente proto marketing ovvero di "Marketing -non- Marketing" per usare l'efficace espressione coniata da Varaldo, Dalli e Resciniti, senza sminuire la valenza di intuizione, relazioni ed abilità individuali manageriali e imprenditoriali ("Marketing-non-Marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive", Varaldo *et al.*, 2006), dando anche spazio all' Edu marketing, volto anche a prevenire, fronteggiare labili o distorte percezioni di ambiguità e scarse focalizzazioni, legate a stereotipi e pregiudizi da combattere con Brand carichi di creatività, innovazione e capacità, senza dimenticare che l'Italia è la Nazione con il maggior numero (47) di Siti classificati dall'Unesco come Patrimonio dell'Umanità!.

9. La possibile leadership dell'Italia mediante innovazioni di marketing legate alle cinque "B"

9.1 Sarebbe possibile da parte della stessa Italia spingersi oltre il Portfolio Brand marketing ed i Brand marketing, pur di congrua concezione, nei comparti culturali

Anche sul fronte Museale - e correlati - la stessa Italia, può andare oltre, innovare sui versanti dei più rilevanti marketing non solo ispirandosi al primario (se confrontato con singoli Musei italiani) e già menzionato Louvre, in cui lavorano complessivamente 2000 persone e il cui citato organigramma comprende anche le Unità di accoglienza dei visitatori, Responsabili di P.R., e quelle di fund raising ed interazione con gli Sponsor, distinti dai Mecenati veri e propri. Posto che divenga bene cosciente di dover operare congrue selezioni (non potendo sostenere il massiccio ma frammentato patrimonio dei beni culturali pubblici, che richiede tra l'altro costi di mantenimento robusti) l'Italia potrebbe sferrare una congrua offensiva sul fronte dei beni non solo Museali, culturali statali e pubblici (anche in sinergie, come avviene ormai, con diverse imprese private) con riferimento a congrui target (senza dimenticare che in casi come quelli di Venezia non è improbabile si debbano limitare i flussi turistici esageratamente massivi) Puntando finalmente (stavolta senza ritardi e titubanze) su marketing che valichino (incorporandoli) i Portfolio marketing ed i Brand/Branding marketing (che devono comunque evolvere e prendere completamente piede anche in Italia) da non lasciare solo ad Organizzazioni come il Louvre, dinamico ed attento alle esigenze non solo dei clienti attuali, e incline a estensioni territoriali (con parziale duplicazione, avvenuta recentemente, ad Abu Dhabi, operazione questa che ha fruttato su scala pluriennale, benefici complessivi per circa 300 milioni di euro!).

L'Italia, ormai convinta che non basta possedere beni culturali in misura superiore ai rivali Mondiali, potrebbe battersi alla pari o addirittura da leader altresì sul quinto (appena abbozzato nella letteratura non specializzata, che parla in ottica molto tecnica e artistica in senso stretto, e nella stessa pratica di derivazione connessa) marketing -di stampo davvero sistemico in linea con le indicazioni della Scuola Italiana, ovviamente conforme alle pietre miliari delineate da Golinelli G.M. ("L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale", 2002). L'Italia avrebbe le carte in regola per attivare continuativa e coordinata di interventi non estemporanei (in presenza di governance Pubbliche di tipo illuminato, aperte alle innovazioni e con idee chiare ed incisive) con modelli di marketing (possibili in alcune varianti) che si rifanno segnatamente ai coacervi di cinque ordini di "B" (come Beni culturali, la sesta B), già sperimentate ed in via di lancio in altri comparti non solo del largo consumo massivo, e praticabili anche nei citati beni con riferimento ad Accademie, Siti, Musei, e così via, aldilà del fatto che anche in proposito l'Italia si confronti o meno con più volte citato Louvre, che si segnala per capacità superiori di innovazione e di progettualità rilevanti, con una attenzione a tutto campo a vari tipi di Visitatori, Sponsor, Mecenati e perfino Insegnanti-Studenti (cui è dedicato il sito www.louvre.edu) che diffondono il passaparola positivo (anche via web ormai, mediante il cosiddetto "word of mouse"). Anche l'Italia (dimostrandosi in grado di collocarsi tra le primissime o anticipando addirittura gli altri Paesi competitor) si deve convincere di essere all'altezza di poter dar corso a superiori livelli di (non mutilati o blandi) marketing, incorporando anche congrui Portfolio marketing e Branding marketing (che si prestano anche a sinergie con società private) e ulteriori più rilevanti Progettualità con cui (superando le tradizionali non poliedriche logiche degli - non interi per altro- marketing mix convenzionali) dar sfogo via via a ciascuna delle singole "B" in vista di completare nel tempo un Mega Contenitore di sinergiche "B", simultaneamente mobilitando sinergicamente le "Cinque B", formanti uno o più mega accorpamenti di singoli "aggregati" poliedrici (disposti parzialmente in sequenza e in certa misura originali rispetto al passato ed ai componenti dei precedenti due livelli di marketing) riferiti ai comparti dei Beni culturali intesi come sesta B.

9.2 L'Italia sembrerebbe in grado di anticipare i rivali e gradatamente tornare a primeggiare mobilitando i nuclei delle "Cinque B" dei marketing dei beni culturali indicati, incorporando non solo i pur importanti Brand/branding

L'Italia (che con lo splendido Cenacolo Vinciano di Milano ha affascinato in questi giorni anche Michelle Obama, la First Lady Usa in visita a Milano ed all'Expo), per far buon uso di un patrimonio in sé consistente ma a cui (come si è detto) non corrisponde (più) attualmente una piena (o sufficiente dati i tempi) valorizzazione, capace di fornire contributi congrui in termini di Pil (non solo Turistico), potrebbe, addirittura da apripista, dar luogo a diverse delle citate cinque categorie di B trattando congruamente le opportune (sia pure pubbliche) Organizzazioni di stampo culturale (pur legate ai Ministeri) come Mega Contenitori (anch'essi "client focused") realtà Organizzative (di stampo culturale vario) congruamente concepite, attrezzate, orientate in chiave di marketing superiori, che danno l'avvio ad ulteriori up grading dei marketing includendo partendo dai Bunch intesi come amalgama di fino a cinque, interi marketing solo branding, da questi Bunch e potrebbe sistemicamente e sintonicamente derivare con miglioramenti congrui non solo un congruo novero di Brand rafforzati anche mediante poliedriche (non sempre presenti attualmente nè già assestati e gestiti al meglio nelle pratiche pilota o in avvio, appunto nel comparto) altre concomitanti e successive B, identificate anche con neologismi come in questa elencazione orientativa che oltre ai Bunch include disponibili riferimenti anche ai Brand e relativi branding:

- Blend
- Altri Blend (soprattutto con quelli relativi a vere ed incisive Proposition, in evidenza)
- Boxes
- Bind
- Boost

Altre quattro tipologie di "B" (da riferire anche al brand) discendono sintonicamente da ogni Bunch (nostro neologismo equivalente al francese Bouquet utilizzato in chiave metaforica) che corrisponde ad una amalgama di vari interi veri Marketing, di una singola completa realtà - o parti identificate di queste - in gioco (come nel caso dell'intero Louvre suddiviso in due o più macro parti) delineati ad esempio con riferimento a macro tipologie di clienti (e stakeholder) inclusivi di norma (anche nei comparti dei beni culturali) di coacervi di marketing (sistemici) presenti simultaneamente, e inclusivi di questi (o similari) penta nuclei (ciascuno con "cinque componenti") di Bunch:

- Marketing (sistemico, inteso appunto come "aggregato" composito esso stesso) di Esperienzialità eclatanti, incisive e comunque superiori. Ben superiore a quello di singoli Eventi in sè
- Marketing di (non superficiali) Relazionalità (non necessariamente coincidenti con PRM o CRM, non freddamente informatici) bastai su frequentazioni e rapporti non episodici ;
- Marketing Web vero, da non confondere con semplici e anche vari (strumenti di) web communication (convenzionali e non), 1.0, 2.0 e 3.0 ed aperti anche i Social media marketing ;
- Marketing Social-Green di stampo congruo e sustainable.

Con l'ausilio anche di servizi complementari (di vicini o collegati spazi Territoriali, Città, e così via), simbolismi ed "associazioni" agganciati a dimensioni (della personalità dei consumatori target in particolare) psico - fisio - socio - neuro - virtual, si vengono cosi a formare (nel modello indicato) uno o più "Mega aggregati", di quattro ordini di nuclei specifici integrati, ispirati e completati da Edu- Marketing o similare, come quinto nucleo articolato a propria volta.

Diversi Bunch (invece di uno solo nei casi di realtà congrue ma con articolazioni minori) possono ormai comparire nei modelli di questo tipo di Organizzazioni (anche legate a Ministeri) articolate, ognuno come penta composito insieme incorporante cinque "aggregati" di marketing (ciascuno equivalente ad un Bouquet per usare l'analogo termine Francese, ben noto anche al Presidente, all'Amministratore Top Manager e ad altri Dirigenti del Louvre). Ogni Bunch viene scelto e destinato in base ad uno specifico Mega target (ad esempio nel Louvre: visitatori off line - ormai in numero superiore ai sette milioni di unità nel Museo -; visitatori online; ed ancora

insegnanti- studenti, a cui dal Louvre viene dedicato il sito apposito a pagamento; sponsor privati e non; e mecenati, i cui principali nomi si possono anche vedere incisi nei marmi della Hall of Napoleon del Museo Parigino).

Dai (singoli o unici) Bunch a cascata derivano prima i complementari Blend di Brand (ovvero di Brand visti come Blend) e altri Blend, costituiti in particolari da articolate ed incisive Proposition.

Seguono Box (o Boxes): ognuno destinato a esplodere in dettaglio ogni variabile chiave dei Blend, in ottica di cliente.

Infine, si evidenziano i Bind (equivalenti di "offering totali", anch'essi da distinguere in messe in campo e percepite dai target e similari) ed i Boost, Progetti specifici lanciati in chiave di marketing e ad alto impatto sulla clientela (nuova o meno) e attrattivi come il noto Progetto Piramide del Louvre.

Andando, anche in proiezione, oltre a quanto avviene, esemplificando, nel caso dell' articolata realtà Organizzativa del Louvre gestito non solo con Branding marketing (abbinato anche al primario Brand di Parigi, ben superiore a quello di svariate -ed anche sinergiche - città Italiane, tenendo conto che Roma è in parte afferente allo Stato del Vaticano) molte città e realtà italiane tramite Organizzazioni (pur dipendenti dal Ministero ad hoc), dovrebbero salire di tono ed impatto, facendo affluire impatti robusti da incisivi Bunch (aggreganti appunto cinque versioni di marketing) corredati da sintoniche e singolarmente articolate altre "B", in modo da liberare forze d'urto superiori a quelle di approcci marketing mono tematici, pur centrati su esperienzialità ed innervate da congrui altri appeal di intrattenimento ed eno-gastronomici.

Bibliografia

ABBÉ-DECARROUX F. (1993), "La Consommation Culturelle et le processus du formation du gout", *Revue Suisse de Sociologie*, vol. 19, n. 3, pp. 589-618.

ASHWORTH G. (2003) "Heritage, identity and places: for tourists and host communities", *Tourism in destination communities*, Cabi, Wallingford, pp 79-97.

BACCARANI C. (2001), "Presentazione a Aldo Spranzi. L'innovazione nel marketing dell'arte", *Sinergie*, n. 11, pp. I-III.

BACCARANI C., BRUNETTI F. (2003), *Dalla penombra alla luce: un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, G. Giappichelli, Torino.

BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*, vol. 1: Decidere in contesti complessi, Giappichelli, Torino.

BAUMGARTH C. (2009), "Brand orientation of museums: model and empirical results", *International Journal of Arts Management*, vol. 11, n. 3, pp. 30-85.

BAUMGARTH C., LOHRISCH N., KASTNER L. *(*2014*)*, "Arts meet luxury brands", in Bergaus, B. Mueller-Stewens G., Reinecke S. (Eds), *Management of Luxury*, Kogan, London, pp. 127-142.

BAUMGARTHC., O'REILLY D.(2014) "Brands in the arts and culture sector"; *Arts Marketing:An International Journal*, vol. 4, n.1/2 pp 2-9.

BAUMOL W., BOWEN W.G. (1966), *Performing Arts – The Economic Dilemma, The Twentieth Century Fund*, Cambridge

BERTOLI G., RESCINITI R. (2013), *Made in Italy e Country of Origin Effect*, Mercati e Competitività, pp. 13-36.

BOLLO A. (2000) "Il sistema culturale e il marketing", in www.fizz.it.

BOTTI S. (2000), "What Role of Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumptions and Artistic Value", in *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n. 3, pp. 14-27.

BRAKUS J.J., SCHMITT B., ZARANTONELLO L. (2009), "Brand experience", *Journal of Marketing*, vol. 73 n. 3, pp. 52-68.

BRONDONI S.M. (a cura di) (1999), *La comunicazione nell'azienda pubblica. I paradigmi di efficacia e di efficienza*, Giappichelli, Torino.

BUTLER P. (2000), "By Popular Demand: Marketing the Arts", *Journal of Marketing Management*, vol. 16, n. 4, pp. 343-364 321.

BRUNETTI G. (2000), *I teatri lirici. Da enti autonomi a fondazioni private*, Etas, Milano.

CAYLA J., ARNOULD E.J. (2008), "A Cultural Approach to Branding in the Global Marketplace", *AMA Journals*, vol. 16. n. 4, pp. 88-114.

CERQUETTI M. (20110) "Strategie di branding del cultural heritage nella prospettiva esperienziale", *Sinergie*, n. 82, pp. 123-142.

CERULLI IRELLI V. (2013), " Il trend del brand", *Il Giornale dell'Arte,* numero 331.

COLBERT F. (2009), "Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations", *International Journal of Arts Management*, vol. 12, n. 1, pp. 14-20.
COLBERT F. (2000), "Marketing delle arti e della cultura", Etas Libri, Milano, (*Le marketing des arts et de la culture*, Gaëtan Morin Éditeur, Québec, 1993).
COLBERT, F. (1993), "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts", in *International Journal of Arts Management*, vol. 6, n. 1, pp 30-39.
CONSIGLIO S. (2009) "I confini del settore dei beni e delle attività culturali", *Università degli studi di Napoli.*
DENNEHY J. (1997), "Marketing in the Arts: the Manager's Perspective", in M. Fitzgibbon, A. Kelly (eds.), *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts and Culture Management*, Oak Tree Press, Dublino.
DIGGLE K., (1986), *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, Rhinegold, Londra.
DRUCKER P. (1990), *Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices*, HarperCollins, New York
DUBINI P. (1999), *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano.
ESPOSITO DE FALCO S., (2008), *Dimensione e competitività: la media impresa quale protagonista del Made in Italy*, Cedam, Padova.
EURISPES (2013), *Cultura: basta poco per far ripartire il Brand Italia*.
EVRARD Y. (1992), ''Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation?'', in F. Colbert, C. Mitchell (eds.), *Première Conférence sur la gestion des arts. Actes de la conférence*. Montréal, pp. 37-49.
FERRERO G. (2013), *Marketing e Creazione del Valore*, Giappichelli, Torino.
FETSCHERIN MARC, (2010) "The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index", *International Marketing Review*, vol. 27 n. 4, pp.466-479.
FILLIS I. (2009), "An evaluation of artistic influences on marketing theory and practice", in *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 27, n. 6, pp. 753-774.
FIOCCA R., MARINO A., TESTORI M., (2007) *Brand Management*, Etas, Milano.
FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, p. 95-107.
GAINER B., PADANYI, P. (2002), "Applying the marketing concept to cultural organizations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance", in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 7, n. 2, pp. 182-193.
GIRALI A., PASTORE A. (2012), "La brand personality dei luoghi di destinazione. Uno studio esplorativo sulla città di Roma", *Sinergie*, ISBN 978-88-907394-0-8. *Southern Economic Journal*, vol. XL, n. 4, pp. 668-71.
GOBBI C. (1990), "Perché l'arte diventa marketing oriented?", *Marketing Espansione*, 40, agosto.
GOLINELLI G.M. (2004), "Ridefinire il valore di una marca", *Sinergie*, n. 63, pp. 221-227.
GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.
HARRIS L.C. (1999), "Barriers to Developing Marketing Orientation", *Journal of Applied Management Studies*, 8, June, pp. 85-101.
HEUSSER H. J., IMESCH K. (Eds) (2006), *Art & Branding*, Swiss Institute for Art Research, Zurich.
HILL E., O'SULLIVAN, C., O'SULLIVAN, T. (1995), *Creative Arts Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
HIRSCHMANN E.C. (1983), "Aesthetics, Ideologies and the limits of Marketing Concept", *Journal of Marketing*, n. 47, pp. 40-55.
HOLBROOK M.B., ZIRLIN G. (1985), "Artistic Creation, Artworks, Aesthetic Appreciation: Some Philosophical Contributions to Nonprofit Marketing", in *Advanced in Nonprofit Marketing*, vol. 1, n.1, pp 1-54.
HOLT D.B., (2004) "How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding", *Harvard Business School* Publishing, Boston, MA.
ICE (2014), "L'Italia nell'economia internazionale", *Rapporto ICE* 2013-2014, Roma.
ICE rapporto (2014), *L'Attività economica e i conti con l'Estero dell'Italia Rapporto,* Capitolo 2.
JONES S. (2011), *Brand Like a Rock Star*, Greenleaf, Austin, TX.
KLEIN A. (2000), "Dieci ragioni per spiegare perché il marketing culturale è sempre più necessario per le organizzazioni culturali", in www.fizz.it 328.
LEVITT T. (1981), "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", *Harvard Business Review*, vol. 22, n. 2.
LIAO M., FOREMAN S., SARGEANT A. (2001), "Market versus societal orientation in the nonprofit context", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6, n. 3, pp. 254-268.
LINDSTROM M. (2005), *Brand Sense*, Kogan Page, London.
MAINOLFI G. (2010), *Il modello della Country Reputation. Evidenze empiriche ed implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese*, Giappichelli, Torino.
MARINO A. (2014), *I Fondamenti ed i capisaldi dei Marketing Sistemici*, Vol. terzo, Edizioni Bergomensis, Bergamo.
MARINO V., MAINOLFI G. (2013), *Country Brand Management Esperienze internazionali a confronto attraverso la ricerca qualitativa*, Egea, Milano.
MATTIACCI A. (a cura di) (1998), *La Gestione dei Beni Artistici e Culturali nell'Ottica del Mercato*, Guercini e Associati, Milano.
MAYAUX F. (1987), "Le marketing au service de la culture", in *Revue Française de Marketing*, n. 113, pp. 37-47.
MCDONALD H., HARRISON P. (2001), "The marketing and public relations practices in Australian performing arts presenters", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 7, n. 2, 2002, pp. 105-117.

MOKWA M.P., DAWSON W.M., PRIEVE E.A. (1980), *Marketing the Arts*, Praeger, New York.
MONTEMAGGI M., SEVERINO F., (2007) *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo,* Franco Angeli, Milano.
NARVER J.C., SLATER, S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, volume 54, n. 4, October, pp. 20-35.
NETZER D. (1978), *The Subsidized Muse*, Cambridge University Press.
O'REILLY D. (2005), "Cultural brands/branding cultures", *Journal of Marketing*, vol. 21 n. 5, pp. 573-588.
O'REILLY D. (2011), "Mapping the arts marketing literature", *Arts Marketing. An International Journal*, vol. 1 n. 1, pp. 26-38.
O'REILLY D., KERRIGAN F. (2010), *Arts Marketing: A Fresh Approach,* Routledge, London.
O'SULLIVAN P. (1997), "Marketing the arts: from paradigm to plan", in M. Fitzgibbon, A. Kelly, *From Maestro to Manager*, Oak Press, Dublin, 139-181.
PAGANONI M. C., (2012) "L'heritage in rete: social media e promozione del territorio", *Altre Modernità*, Università degli Studi di Milano, pp. 233-247.
PASTORE A., BONETTI E., (2006) "Il Brand management del territorio", *Sinergie Rapporto di ricerca,* n. 23.
PENCARELLI T., GREGORI G.L. (2009) *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche: una prospettiva manageriale*, Franco Angeli, Milano.
PETERSON, M., MALHOTRA, N.K. (1999), "Marketing classic theater in a competitive market of entertainments", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 6, n. 1, pp. 15-25.
PREECE C. (2014), "The branding of contemporary Chinese art and its politics: unpacking the power discourses of the art market", *Arts Marketing: An International Journal*, vol. 4, n. 1/2, pp. XX-XX.
REDDY S.K., SWAMINATHAN V., MOTLEY C.M. (1998), "Exploring the determinants of Broadway show success", *Journal of Marketing Research (JMR),* vol. 3, n. 3, pp. 370-383.
REISS A.H. (1974), *The Arts Management Handbook, II ed.*, Law Arts Publishers, New York.
RENTSCHLER R. (ed.) (1999), *Innovative Arts Marketing,* Allen and Unwin, Sydney.
RENTSCHLER R. (1997), "Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change", *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 28, n. 1, pp. 83-96.
ROGERS R. (1998), *Audience Development, Collaboration between Education and Marketing*, Arts Council of England, London.
SANTAGATA W. (1998), *Economia dell'Arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Utet, Torino.
SANTORO C., TROILO G. (2007), "The Drivers of Hedonic Consumption Experience: A Semiotic Analysis of Rock Concerts", in Carù A., Cova B., *Consumers Experience*, Routledge, Abingdon, UK e New York, 109-125.
SARGEANT A. (2009), *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, (3rd edition) Oxford University Press, Oxford.
SARGEANT A., FOREMAN S., LIAO M.N. (2002), "Operationalizing the marketing concept in the nonprofit sector", in *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 10, n. 2, pp. 41-65.
SAXE, P. (2001), "Fifth Columnist: Arts marketing academics as barriers to market orientation in the performing arts", in *The VI AIMAC Conference Proceedings*, Brisbane, Australia.
SCHEFF J., KOTLER P. (1996), "Crisis in the arts: The marketing response", *California Management Review*, vol. 39, n. 1, pp. 28-53 334.
SCHROEDER J.E. (2005), "The artist and the brand", *European Journal of Marketing*, vol. 39, n. 11/12, pp. 1291-1305.
SCIARELLI F. (2005), *La gestione dell'impresa teatrale*, Giannini Editore, Napoli.
SCIARELLI S. (2002), *Economia e Gestione delle Imprese*, Cedam, Padova.
SLATER S.F. (2001), "Guru's view. Market orientation at the beginning of a new millennium", *Managing Service Quality*, vol. 11, n. 4, pp. 230-232.
SOLIMA L. (2004), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma.
SORJONEN H. (2008), "Can we find market orientation in the programming of performing arts organizations?", in L. Uusitalo (Ed.), *Museum and visual art markets*, (pp. 111-129) Helsinki School of Economics, Helsinki.
SPRANZI A. (1996), *Economia dell'Arte*, Cescom, Università Bocconi, Milano.
STOKMANS M. (2005), "MAO-model of Audience Development: Some Theoretical Elaborations and Practical Consequences", International Conference of Arts and Cultural Management - A.I.M.A.C., Montreal, Canada.
SZYMANSKI D., HENARD D. (2001), "Customer Satisfaction: A Meta-analysis of the Empirical Evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, n. 1, pp. 16-35.
TAI Y. (2012), "The efficacy of audience building among nonprofit cultural organizations: The impact of marketing stategies and organizational attributes", *Megatrend Review*, vol. 9, n. 1, pp. 173-199.
TAJTÁKOVÁ M., ŽÁK S., FILO P. (2012), "Shifts in audience development strategies in the times of economic crisis", *Megatrend Review*, vol. 9, n. 1, pp. 125-139.
TOFFLER A. (1964), *Culture Consumers*, Random House, New York.
TROILO G., ADDIS, M. (2001), "Building market orientation in an arts or cultural institution", in *The VI AIMAC Conference Proceedings*, Brisbane, Australia.
URDE M., BALMER J.M.T., GREYSER, S. A., (2007) "Corporate Brands with a Heritage", *Palgrave Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 4-19.

VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R., (2006*) Marketing-non-Marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive,* Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing",

VARALDO R. (1998), "La svolta dell'orientamento al mercato nel sistema dei beni artistici e culturali", in Mattiacci A. (a cura di*), La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Guerini e Associati, Milano.

VESCOVI T. (2007), *L'Italian Sound Branding e gli effetti sull'immagine del Made in Italy,* Università Ca' Foscari di Venezia.

WALLACE M.A. (2006), *Museum Branding*, Alta Mira Press, Lanham, MD.

WEINBERG C.B. (1980), "Marketing planning for the arts organization", in Mokwa, Dawson, Prieve, (Eds.), *Marketing the Arts*. Praeger, New York, 101-123.

WHITE C.L. (2012), "Brands and national image: An exploration of inverse country-of-origin effect", *Place Branding and Public Diplomacy*, n. 8.

WIGGINS J. (2004), "Motivation, Ability and Opportunity to Participate: A Reconceptualization of the RAND Model of Audience Development", *International Journal of Arts Management*, vol. 7n. 1, pp. 22-33.

ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A., BERRY L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations*, New York Free Press 338.

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**

Abstract

Obiettivi. *Il paper si prefigge l'obiettivo di indagare e confrontare la web communication di due differenti categorie di vino (un vino autoctono - rappresentativo del patrimonio culturale del territorio di origine - ed uno globale), valutando il gap nella comunicazione dei wine blogger.*

Metodologia. *Gli step di lavoro previsti dalla metodologia sono: 1) individuazione dei primi 100 wine blog internazionali; 2) text mining sugli articoli presenti nella homepage di ogni wine blog, al fine di determinare il vino internazionale più menzionato; 3) selezione degli articoli inerenti le due tipologie di produzione vinicola in esame, al fine di approfondirli tramite text mining; 4) valutazione del gap nella web communication dei wine blogger, attraverso un modello all'uopo ideato e testato in precedenti lavori.*

Risultati. *L'analisi condotta risponde all'obiettivo della ricerca di informazioni utili per individuare somiglianze/differenze, ovvero peculiarità nella web communication dei due differenti vini.*

Limiti della ricerca. *Il principale limite del presente lavoro può riscontrarsi nel numero limitato di produzioni vinicole considerate; tuttavia, questo potrà essere superato con un successivo approfondimento dell'analisi, al fine di rafforzare altresì le potenziali ricadute manageriali.*

Implicazioni pratiche. *La metodologia proposta consente di estrarre, dai contenuti inseriti sul Web dai wine blogger, informazioni utili a (re)indirizzare le strategie comunicative delle imprese.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro adotta un workflow operativo ed un modello di analisi, potenzialmente adottabili in qualunque settore, in grado di valutare il gap nella web communication.*

Parole chiave: *wine web communication; wine blogger; gap.*

Objectives. *The paper aims to investigate and compare the web communication of two different categories of wine (a native wine - which strongly represent the cultural heritage of the area of origin - and one overall), assessing the existing gap in wine bloggers' communication.*

Methodology. *The work steps provided by methodology are: 1) identification of the top 100 international wine blogs; 2) text mining on the blog articles in the homepage of each wine blog, in order to identify the most widely-mentioned "global" wine; 3) selection of the articles related to the two types of wines in exam, in order to deepen investigate them through the text mining analysis; 4) evaluation of the gap in the web communication of wine bloggers, through a model designed and tested in earlier work for such purpose.*

Findings. *The analysis enables the search for information, which aims to identify similarities/differences or peculiarities in the web communication of the two different wines.*

Research limits. *The main limitation of this study can be identified in the narrow number of types of wines analysed. However, this can be overcome by a future analysis in order to further strengthen the managerial implications, also.*

Practical implications. *The proposed methodology allows the extraction, from the user generated contents posted on the Web by wine bloggers, useful information to (re) direct the communication strategies of wine businesses.*

Originality of the study. *The research adopts an operational workflow and an analysis model, potentially adoptable in any sector, which can assess the existing gap into web communication.*

Key word: *wine web communication; wine blogger; gap.*

♦ Nel presente lavoro, frutto della comune elaborazione degli Autori, Federica Cavallo ha curato in particolare i parr. 5 e 6, Lea Iaia i parr. 3 e 4, Monica Fait il par. 2, Paola Scorrano il par. 1.

* Dottoranda di Ricerca in *Economia Aziendale* - Università del Salento
e-mail: federica.cavallo@unisalento.it

• Dottoranda di Ricerca in *Economia Aziendale* - Università del Salento
e-mail: lea.iaia@unisalento.it

♠ Ricercatore Confermato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento
e-mail: monica.fait@unisalento.it

** Ricercatore Confermato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento
e-mail: paola.scorrano@unisalento.it

1. Premessa

Il vino è un prodotto composito, poiché ingloba una serie di elementi che spaziano dalle sue caratteristiche organolettiche e sensoriali, all'esperienzialità del consumo derivante dalle tradizioni legate alla coltura di origine e, nondimeno, alle tradizioni culturali dei luoghi d'origine.

Tale ultimo aspetto trova particolare enfasi nei cosiddetti vini autoctoni, i quali costituiscono un'alternativa di offerta ai vini internazionali, lavorati con modalità slegate dai territori di provenienza.

Il vino è, in definitiva, testimonianza culturale di un'identità territoriale e, quando diventa noto, si trasforma in valore per il prodotto e per l'intero territorio. Qualsiasi vino autoctono è espressione di connotati culturali di un territorio, ma, per far emergere tale dimensione, questa potenzialità deve essere apprezzata e diffusa in altri contesti.

In questa dinamica, "l'elemento culturale" del prodotto vino si può riconoscere nelle produzioni tradizionali poiché capaci di inglobare modalità e stili tipici dei vari luoghi che spesso riescono ad emergere proprio grazie alla notorietà di alcuni vini.

Cercare, quindi, di comprendere in cosa si declina l'elemento culturale del vino nell'ambito del Web appare un obiettivo interessante, poiché può contribuire ad enfatizzare una condizione grazie alla quale far emergere ancor di più la tipicità ed il potenziale comunicativo del prodotto.

L'Italia rappresenta il Paese con il maggior numero di vini autoctoni da cui derivano altrettante considerevoli varietà di vini. Tuttavia, tale numerosità non sempre rappresenta un vantaggio competitivo, poiché può generare, nel consumatore, difficoltà nell'individuazione delle differenze esistenti e nell'apprezzamento delle qualità dei prodotti.

La Puglia vive - in campo enologico - una particolare notorietà grazie ai suoi vini autoctoni più noti (*Negroamaro, Primitivo, Nero di Troia*) ed alla decisa spinta di miglioramento qualitativo intrapresa in detta coltura da alcuni anni.

Grazie alla diffusione delle formule del cosiddetto Web 2.0 (e sue evoluzioni), oggi si assiste ad un'ampia e feconda presenza di *wine blogger*, ovvero soggetti - spesso esperti di vino - i quali apprezzano le differenze sensoriali ed organolettiche dei vari prodotti e sono sovente particolarmente attivi ed influenti nella comunicazione che si svolge sul web.

In tal senso, le produzioni vinicole Made in Puglia possono assumere un ruolo rilevante nella competizione internazionale grazie alla loro varietà che si traduce in differenziazione, ovvero antitesi all'omologazione assai diffusa per via della elevata quantità dei cosiddetti vitigni e vini internazionali (si pensi a: Merlot, Cabernet, Chardonnay, Sauvignon).

2. Il framework di riferimento

2.1 Il contesto teorico

L'avvento di Internet prima e la diffusione esponenziale degli strumenti 2.0 poi hanno modificato radicalmente la comunicazione, la quale si è trasformata da mera trasmissione di messaggi unidirezionali ad un dialogo tra pari (Brown *et al.*, 2007). L'utente della Rete non è più un soggetto passivo, non si limita solo ad informarsi usufruendo delle notizie online, ma è diventato esso stesso un produttore di contenuti (*prosumer* - Ritzer and Jurgenson, 2010; Norman, 1992), partecipando attivamente alle conversazioni che si tengono nel web collaborativo (Wang and Fesenmaier, 2003; Dellarocas, 2003).

Il numero di utenti internet attivi nel mondo ha superato i 3 miliardi di utenti, raggiungendo una penetrazione pari al 42% dell'intera popolazione mondiale; gli account attivi sulle piattaforme social oggi sono più di 2 miliardi, con una penetrazione del 29%.

In Italia, quest'ultimo dato raggiunge il 46% della penetrazione (ovvero 28 milioni di account attivi), su una popolazione totale pari a 60 milioni[1].

Il nuovo utente è presente su diversi canali social, nei quali può ricercare informazioni e/o esprimere le proprie opinioni e condividere le proprie esperienze (Balter, 2005; Henning-Thurau *et al.*, 2004; Schau and Gilly, 2003); in tal senso, il blog è uno strumento di *self-publishing*, uno spazio web che assume la forma di un diario, utilizzato per parlare dei propri interessi, in modo del tutto personale e senza filtri (Muniz and O'Guinn, 2001). In rete, nasce un blog ogni 3 secondi, ma l'autorevolezza di tale strumento dipende dalla capacità del blogger di farsi riconoscere come un punto di riferimento per la community, al punto di influenzare le scelte di consumo di coloro che leggono e commentano quanto scritto su un determinato prodotto e/o servizio[2].

Si delinea, pertanto, il ruolo del cosiddetto *influencer*, esperto nel proprio settore di competenza ed in grado di far mutare l'opinione ed il *sentiment* generale attorno ad uno specifico tema (Kozinets *et al.*, 2010; Arndt, 1967); in pratica, ricopre ed enfatizza il ruolo che l'opinionista aveva nell'ambito dei media tradizionali (programmi televisivi, giornali, ecc.).

Il blog ed i social media diventano così dei luoghi di aggregazione di opinioni ed orientamenti, nei quali possono emergere aspetti importanti inerenti la *corporate image* o del *brand*, i quali possono acquisire buoni livelli di visibilità sfruttando il passaparola online.

Il tal senso, le aziende non possono permettersi di ignorare la rivoluzione digitale in atto (Pihl, 2013; Godes et al., 2005): si tratta di una nuova cultura, in qui calarsi per conoscerne le dinamiche, i linguaggi e gli strumenti.

Restarne fuori significherebbe essere tagliati fuori dal mercato; frequentare la rete potrebbe invece fornire informazioni relative a nuove tendenze di consumo e nuove categorie di consumatori, utili al fine di definire nuove opportunità di business (Schau *et al.*, 2009; Thompson, 1997).

2.2 Il contesto empirico

Un elemento di valore del vino discende dal suo stretto legame con il territorio di origine, il quale viene esplicitato e garantito dai marchi di denominazione di origine ed indicazione geografica. Tale legame esprime, invero, l'unicità del prodotto, derivante dall'identità territoriale (*place-identity*; Siano *et al.*, 2008; Siano, 2001), composta da fattori tangibili ed intangibili presenti sul territorio, i quali, se enfatizzati dal punto di vista strategico, sono in grado di rendere visibili prima e riconoscibili poi siffatti prodotti[3], fino a raggiungere la notorietà.

Sono, infatti, le tradizioni, gli usi, i costumi, la storia, la cultura, le condizioni pedoclimatiche e paesaggistiche ed i metodi di produzione (Altili, 2010; D'Amico, 2004 e 2002; Carboni e Quaglia, 2001) esistenti e consolidatisi nel tempo nel luogo di origine di un prodotto, gli elementi che rendono possibile la creazione di un valore, di un vantaggio competitivo per le produzioni agroalimentari. Questi fattori, in realtà, sono rappresentativi tanto del patrimonio che insiste su di un territorio, inteso come giacimento produttivo (Baccarani e Golinelli, 2011), quanto del connubio fra il prodotto ed il luogo di origine, cd. legame *brand-land*.

Quest'ultimo concetto, "*brand-land*" (Fait, 2010; Fait e Trio, 2011; Maizza e Iazzi, 2011; Maizza *et al.*, 2013; Scorrano, 2013; Scorrano *et al.*, 2013; Fait *et al.*, 2014;) è da rinvenirsi in quegli elementi caratteristici di un prodotto, che provengono dallo specifico territorio di produzione e, pertanto, non sono replicabili o "esportabili" in altri contesti (Mastroberardino, 2004; Maizza *et al.*, 2003). Il legame *brand-land*, dunque, si manifesta in quell'*unicum* che si crea nella mente del consumatore, per cui ai caratteri di tipicità del prodotto (*brand*) egli collega quelli del luoghi di produzione (*land*), in un rapporto di sinergica caratterizzazione che genera ed accresce la notorietà

---

1 We Are Social (2015), *Digital, Social & Mobile Worldwide in 2015*, (http://wearesocial.net/blog/2015/01/digital-social-mobile-worldwide-2015/).

2 «*Blogs were found to be the third-most influential digital resource (31%) when making overall purchases, only behind retail sites (56%) and brand sites (34%)*» (TechnoratiMedia (2013), *Digital Influence Report*, http://technorati.com/report/2013-dir/).

3 Nell'accezione di Keller, il concetto di *brand recognition* e brand *recall* sono alla base del più ampio concetto di definizione della *brand image* (Keller *et al*., 2005; Keller, 1998 e 1993).

degli uni e degli altri; ciò, fino a quando il *land* diviene sinonimo dei suoi prodotti ed assurge esso stesso a *brand*, fidelizzato, creando *valore* per una pluralità di soggetti (si pensi, ad esempio, ai vini prodotti nella zona del Chianti, del Bordeaux, di Montalcino, etc.).

La concettualizzazione del presente legame si ritiene vicina a quella di patrimonio culturale comune [4], quindi *asset* immateriale in grado di trasmettere, per mezzo delle produzioni agroalimentari, l'insieme di tradizioni e cultura sedimentati in una precisa area socio-geografica, in chiave di valori e modelli comportamentali. Dunque, il rispetto delle condizioni essenziali e delle regole comportamentali alla base della conservazione e della valorizzazione di tale "bene comune" consente allo stesso di creare e trasferire valore (anche economico) ai diversi soggetti presenti sul territorio. Casi di eccellenza possono ritrovarsi, nel panorama italiano, in numerosi casi di vini di territorio (Chianti, Brunello di Montalcino, Asti), i quali hanno preservato ed al tempo stesso valorizzato, a livello sia nazionale che internazionale, il complesso di elementi e di tradizioni presenti sui luoghi di produzione, in chiave manageriale.

Per riuscire in tale intento, è indispensabile che le imprese vivano i loro territori come un *asset* indispensabile per il reciproco sviluppo ed adottino, quindi, una prospettiva propria delle cd. imprese *radicate*, ovvero ancorate e dedite alla preservazione e valorizzazione dei propri ambiti geografici (Baccarani e Golinelli, 2011).

3. Domanda di ricerca

Sulla base di quanto su esposto, il lavoro, che si inserisce sul filone della *web communication* e sui modelli di analisi quali-quantitativa di *text-mining*, muove dalla seguente domanda di ricerca:

esiste ed è possibile individuare l'eventuale gap nella web communication di utenti esperti, quali i wine blogger, che in Rete scrivono delle due differenti tipologie di produzioni vinicole indagate (vini autoctoni e vini internazionali)?

Tale asserzione potrebbe apparire sin troppo scontata qualora si immagini che i tradizionali modelli di comunicazione on line possano essere *sic et simpliciter* traslati nelle cosiddette formule del Web 2.0. La realtà dimostra, invece, quanto sia complesso e fortemente variabile l'approccio comunicativo adottato dagli utenti del web. Risulta, quindi, fondamentale cercare di individuare metodologie di analisi della *web communication*, grazie alle quali definire opportuni *format* di comunicazione, utili per il perseguimento di idonee strategie di web marketing.

Per tale ragione, il presente lavoro di ricerca si prefigge di porre a confronto gli *user generated content* (UGC)[5] relativi a due differenti categorie di vini, considerando: un vino autoctono pugliese (derivante dal vitigno Negroamaro) ed un altro vino da individuare tra i cosiddetti vini globali, (ovvero quelli non strettamente collegati al territorio d'origine, ma frutto di vitigni internazionali),

[4] Pur senza poter approfondire tale parallelo, per ragioni di sintesi del presente contributo, si vuole qui accennare (riservandosi futuri approfondimenti sul tema) sulla possibile assonanza concettuale tra la teoria dei "beni comuni" (Ostrom, 1990) e le caratteristiche intrinseche dei prodotti *brand-land*. Questi, infatti, oltre al valore trasferibile ai loro produttori, generano vantaggi e potenzialità per altri soggetti in virtù dell'esistenza di un substrato sociale e culturale preesistente sulla loro area d'origine; per tali ragioni, il legame *brand-land* (quindi i prodotti ad esso ascrivibili) dovrebbero essere tutelati e valorizzati in una prospettiva di preservazione del valore *erga omnes*.

[5] Sebbene possa risultare intuitivo che con la definizione user generated content (UGC) vengano intesi tutti quei contenuti frutto dell'approccio partecipativo al Web da parte degli utenti, non esiste una definizione univoca che chiarisca tale concetto. Sul punto, l'Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ha precisato che un contenuto (sia esso testuale, audio, video o combinato) può definirsi UGC se rispetta le seguenti caratteristiche (Wunsch-Vincent, Vickery, 2007):

a. Publication requirement: il lavoro in oggetto deve essere pubblicato in un determinato contesto, che sia un website con accesso libero o un social network ristretto ad uno specifico gruppo di utenti (come, ad esempio, agli studenti universitari), escludendo con ciò email, istant message (chat), etc.;
b. Creative effort: gli utenti devono compiere uno sforzo creativo per elaborare o adattare qualcosa di esistente, contribuendo alla creazione di nuovi contenuti;
c. Creation outside of professional routines and practise: gli UGC solitamente non vengono creati nelle routine e nelle pratiche professionali. Inoltre, spesso non hanno un mercato di riferimento istituzionale o commerciale e possono essere prodotti da non professionisti, senza le aspettative di remunerazione o profitto, poiché le motivazioni sottostanti sono: interagire con altri utenti, raggiungere un certo livello di notorietà ed esprimere sé stessi.

al fine di valutare il gap nella *web communication* dei vini analizzati, in modo da delineare poi modelli comunicativi idonei a rendere note determinate produzioni vinicole.

4. Metodologia

4.1 Il materiale di ricerca

Lo studio ha previsto diversi step di lavoro, volti ad individuare il materiale della ricerca su cui verrà condotta l'analisi:

- individuazione dei primi 100 blog internazionali (attraverso l'impiego di specifiche *keyword*, ad es. "top wine blog", "wine blog ranking", ecc., su Google.com);
- analisi di *text mining* sugli articoli più recenti (minimo 20 articoli per blog), al fine di determinare il vino globale, più menzionato;
- selezione ed approfondimento degli articoli, quindi dei loro contenuti, aventi ad oggetto il vino autoctono pugliese (*Negroamaro)* ed il vino "internazionale" più citato dai *wine blogger*, individuato nel punto precedente;
- analisi di *text mining* sui contenuti così individuati, al fine di far emergere le principali parole chiave utilizzate, individuare i messaggi tematici, sottolineare le somiglianze/differenze, ovvero le peculiarità dei diversi vini analizzati.

4.2 Il processo di analisi

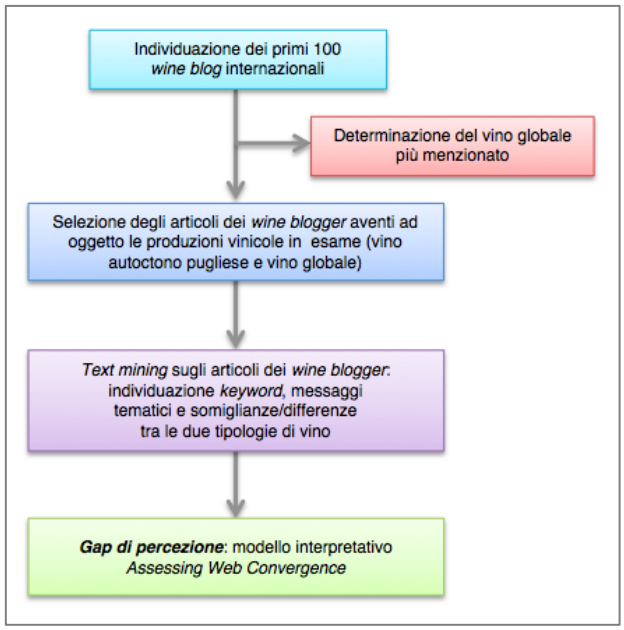
Al fine di valutare il gap, il paper impiega un modello interpretativo denominato *Assessing Web Convergence (AWC)*, già sperimentato in altri lavori (Fait *et al.*, 2014; Scorrano *et al.*, 2013; Paiano *et al.*, 2013), che si basa su:

a) pre-identificazione di due variabili;
   1. *Who?*: individuazione della tipologia di soggetti (in questo specifico caso si tratta esclusivamente di *wine blogger*) con riferimento ai quali si intendono estrapolare le informazioni. Tale variabile appare estremamente importante, poiché dipendente dalla tipologia di fonte oggetto di analisi (Where?);
   2. *Where?*: selezione delle fonti non strutturate su cui effettuare l'analisi (*wine blog*);

b) individuazione di quattro dimensioni del fenomeno:
   a. *What?*: definizione dell'oggetto d'indagine ed eventuale identificazione di sub-categorie (temi trattati) ad esso correlate;
   b. How?: analisi di come si parla nel Web, ovvero approfondimento degli aggettivi impiegati nei diversi temi considerati;
   c. *Why*?: individuazione delle motivazioni che hanno determinato la redazione del testo da parte dei blogger;
   d. When?: definizione delle occasioni in cui si parla del prodotto.

In sintesi, la metodologia applicata può essere sintetizzata come rappresentato nel *workflow* che segue (Cfr. Fig. 1):

Fig. 1: Il workflow del lavoro di ricerca



Fonte: Ns. elaborazione

5. Risultati

Il presente lavoro di ricerca ha previsto diversi step di analisi preliminari al raggiungimento dell'obiettivo prefissato:

1. È stata condotta una ricerca su Google.com, impiegando opportune *keyword* ("top wine blog", "wine blog ranking", ecc.) al fine di individuare i principali blog internazionali che parlano di vino; è stato così possibile, dopo aver validato tutti i risultati ottenuti su Alexa.com [6], stilare una classifica dei primi 100 *wine blog*.
2. Sui blog, così individuati, si è proceduto con l'approfondimento degli ultimi articoli pubblicati in homepage (in media circa 20 articoli per blog): i contenuti estratti sono stati sottoposti a *text mining* utilizzando un apposito software (denominato T-Lab[7]); è stato così analizzato un *corpus* composto da 5.858 contesti elementari[8], 23.210 forme, 19.373 lemmi[9], 235.002 occorrenze, considerando un valore di soglia pari a 10. Tra le 2.215 keyword individuate, i vini internazionali più citati sono risultati essere: Pinot (con 580 occorrenze), Sauvignon (con 300 occorrenze) e Chardonnay (con 226 occorrenze).

[6] Alexa Internet Inc. è un'azienda che si occupa dell'analisi delle *web metrics* (per approfondimenti: http://www.alexa.com).

[7] T-Lab è un software costituito da un insieme di strumenti linguistici e statistici per la *content analysis* ed il *text mining*; dopo la fase di *pre-processing*, il lavoro di analisi si scompone in tre sub-menu: *co-occurrence analysis*, *thematic analysis* e *comparative analysis* (per approfondimenti http://www.tlab.it/it/presentation.php).

[8] I contesti elementari possono essere di quattro tipi: 1. *Frasi*, ovvero contesti elementari marcati dalla punteggiatura forte (.?!), con lunghezza minima di 50 caratteri e massima di 1.000 caratteri; 2. *Frammenti*, ottenuti attraverso un algoritmo di segmentazione che considera come contesto elementare ogni sequenza di parole interrotta dal "punto e capo" (ritorno di carrello) e le cui dimensioni siano inferiori 400 caratteri, oppure, nel caso in cui, entro la lunghezza massima, non sia presente alcun punto e a capo, ricerca, nell'ordine, altri segni di punteggiatura (?!;:,) e se non vengono trovati, segmenta in base a un criterio statistico, ma senza troncare le unità lessicali; 3. *Paragrafi*, ovvero contesti elementari marcati dalla punteggiatura forte (.?!) e dal ritorno di carrello, con lunghezza massima di 2000 caratteri; 4. *Testi brevi*, nel caso in cui il corpus è costituito da testi con dimensione massima di 2000 caratteri (es. risposte a domande aperte).

[9] Il software T-Lab, per tutte le unità lessicali del corpus, riporta due informazioni: la prima, denominata *forma*, contiene la trascrizione delle unità lessicali (singole parole o multiword) come stringhe riconosciute dal software; la seconda, ovvero il *lemma*, contiene le label con cui sono state raggruppate e classificate le unità lessicali, durante la fase di lemmatizzazione automatica.

3. A questo punto, l'analisi è proseguita concentrandosi sul vino autoctono pugliese focalizzato (Negroamaro) e sul vino internazionale più menzionato dai *wine blogger* (Pinot); i nomi di queste due produzioni vinicole sono, a questo punto, diventate le keyword impiegate nel *search tool* di ogni *wine blog*. Nello specifico, sono stati estratti per il Pinot 711 articoli pubblicati dai *wine blogger*; per il Negroamaro, invece, sono stati individuati 187 articoli.
4. Dopo aver così determinato i contenuti da analizzare, con riferimento alle produzioni vinicole oggetto d'indagine, questi sono stati analizzati tramite il T-Lab, il quale ha permesso di approfondire i diversi corpus, così composti (Cfr. Tab. 1):

Tab. 1: Composizione dei contenuti testuali analizzati con il software T-Lab

	Articoli pubblicati dai *wine blogger* che parlano di:	
	Pinot (n. 711)	**Negroamaro (n. 187)**
Testi	1	1
Contesti	10.652	4.004
Forme	27.615	15.978
Lemmi	22.165	13.386
Occorrenze	487.320	176.890
Soglia	10	10

Fonte: Ns. elaborazione

Nello specifico, è stata, preliminarmente, condotta un'Analisi Tematica dei Contesti Elementari sui contenuti pubblicati dai *wine blogger*, al fine di valutare poi - impiegando il modello AWC - l'eventuale gap nella *web communication* dei vini analizzati.

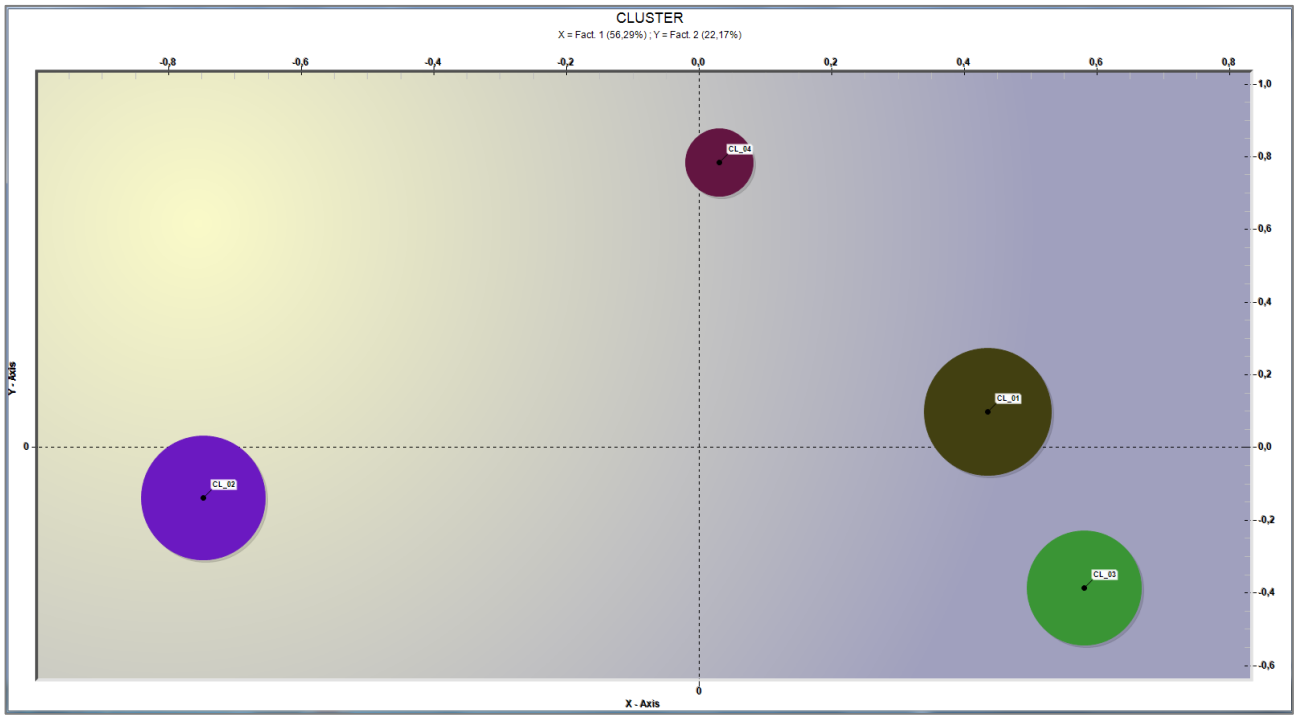
Questo strumento ha consentito la realizzazione e la rappresentazione dei contenuti del corpus attraverso pochi e significativi cluster tematici, i quali sono costituiti da contesti elementari caratterizzati dagli stessi *pattern* di parole chiave ed ogni raggruppamento è descritto attraverso le unità lessicali che maggiormente caratterizzano i contesti elementari da cui è composto.

Il risultato del processo di analisi (effettuato tramite un metodo di clustering "non supervisionato": nello specifico, un algoritmo bisecting K-Means[10]) può essere definito come la mappatura delle isotopie, ovvero dei temi generali e/o specifici caratterizzati dalla co-occorrenza di tratti semantici: ogni cluster, infatti, è composto da lemmi che condividono gli stessi contesti di riferimento e ciò permette di ricostruire il "filo" del discorso; in definitiva i cluster hanno come elemento di omogeneità al loro interno i temi oggetto di discussione (i quali possono però avere elementi di differenza all'interno dello stesso cluster).

Sono stati così classificati 10.501 contesti (su un totale di 10.652, pari al 98,58%), per gli articoli in cui i *wine blogger* parlano del Pinot (Cfr. Fig. 2); con riferimento al Negroamaro, i contesti classificati sono stati invece 3.979 (Cfr. Fig. 3) su un totale di 4.004 (pari al 99,38%).

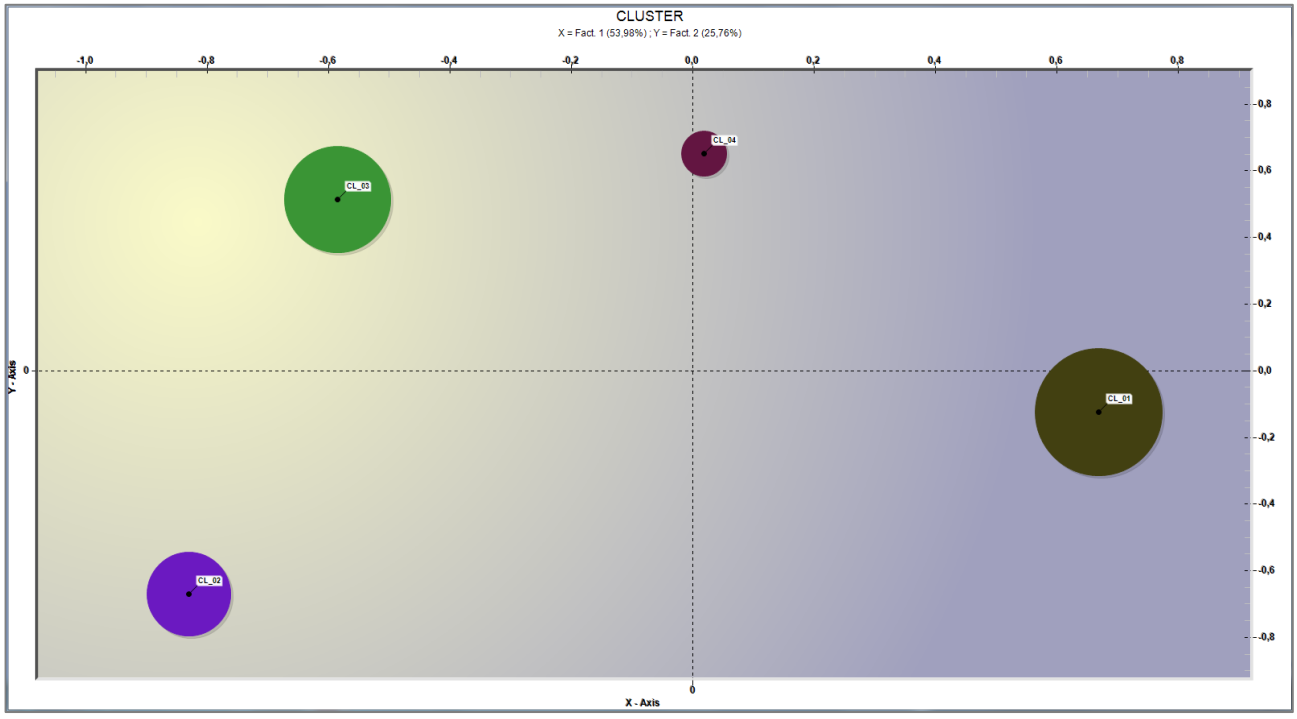
[10] Il software esegue un'analisi tematica dei contesti elementari, vale a dire un'analisi dei cluster con un algoritmo bisecting K-Means, limitato a 10 partizioni e che esclude tutti quei contesti elementari che non presentano almeno 2 co-occorrenze, e un'analisi delle corrispondenze sulla matrice unità lessicali*cluster. Questa procedura consente di costruire una mappatura dei contenuti del corpus in funzione della co-occorrenza delle parole chiave selezionate. Vale a dire che i cluster sono caratterizzati da insiemi di unità lessicali che condividono le stesse unità di contesto elementare. La procedura di selezione delle parole chiave sopra descritta consente di effettuare l'analisi solo su una parte dei contesti elementari in cui il corpus è stato segmentato, il quale generalmente è superiore al 90%. Pertanto, l'analisi potrà escludere il 10% dei contesti elementari che costituiscono il corpus (Cordella *et al*., 2014; Arthur and Vassilvitskii, 2006).

Fig. 2: Analisi Tematica dei Contesti Elementari sugli articoli pubblicati dai wine blogger con riferimento al Pinot



Fonte: Ns. elaborazione

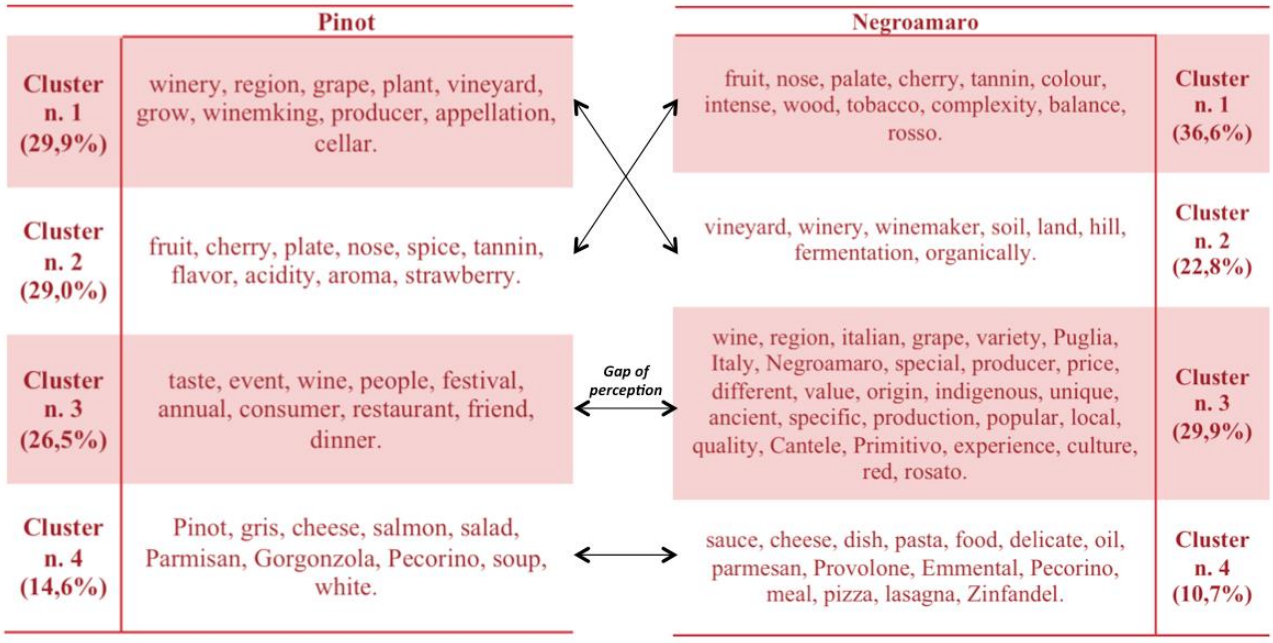
Fig. 3: Analisi Tematica dei Contesti Elementari sugli articoli pubblicati dai wine blogger con riferimento al Negroamaro



Fonte: Ns. elaborazione

Per entrambe le produzioni vinicole, le partizioni selezionate con il metodo su citato sono costituite da 4 cluster tematici, i quali però hanno composizione e peso differenti sul totale dei contesti totali analizzati (Cfr. Fig. 4).

Fig. 4: Composizione e peso dei cluster tematici



Fonte: Ns. elaborazione

Dall'analisi dei lemmi che compongono i differenti raggruppamenti, è possibile affermare che emergono numerosi punti di somiglianza tra i contenuti inseriti in rete dai *wine blogger* con riferimento ai due vini in esame.

In particolare, è possibile notare come il primo cluster del Pinot coincida con il secondo del Negroamaro: tali raggruppamenti sono composti da unità lessicali strettamente connesse alla sfera della produzione vinicola, ma per il vino autoctono la comunicazione si estende anche alle caratteristiche del suolo e dei rilievi.

Anche per i raggruppamenti che sono incentrati sulle caratteristiche organolettiche dei due vini (cluster n. 2 per il Pinot e cluster n. 1 per il Negroamaro), è possibile notare delle omogeneità: i lemmi caratterizzanti si concentrano su aspetti legati al sapore, odore, colore dei vini oggetto di studio. Alcuni tratti in comune, vengono però approfonditi nel caso del Negroamaro, per il quale si fa riferimento anche al legno, al tabacco ed alla complessità che caratterizza tale produzione.

Per entrambi i vini, vi è affinità anche nella composizione dei rispettivi due ultimi raggruppamenti: in tutti e due i casi, infatti, il cluster numero 4 è quello caratterizzato dai possibili abbinamenti gastronomici. È importante sottolineare come non solo per il Negroamaro, ma anche per il Pinot, si faccia riferimento a formaggi italiani, ai quali però si affiancano piatti tipici pugliesi quando si parla del vino autoctono (quest'ultimo spesso paragonato ad una delle produzioni internazionali più conosciute, quali lo Zinfandel).

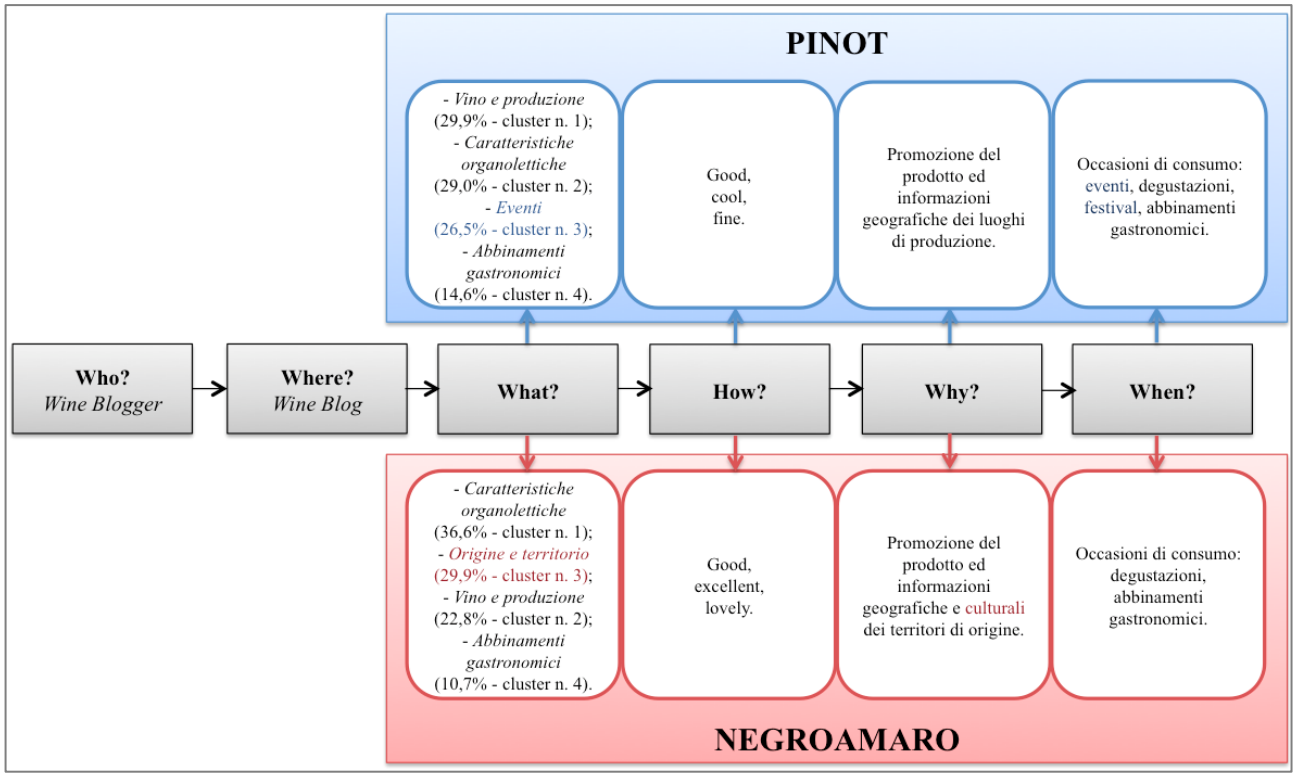
Quello che è il terzo raggruppamento per entrambi i vini, sembra essere ciò che realmente fa emergere un *gap* nella *web communication* delle due produzioni vitivinicole: il cluster numero 3 per il Pinot è caratterizzato da unità lessicali che sottolineano l'importanza di festival, eventi annuali, cene e degustazioni quali occasioni di consumo. Per il Negroamaro, invece, tale raggruppamento è composto da lemmi che descrivono la zona di produzione del vino autoctono: dopo aver collocato geograficamente l'origine del vino, si fa riferimento al valore, alla qualità, alla storia, all'esperienza ed alla cultura che ruota attorno al prodotto; vengono, inoltre, citate alcune cantine che producono tale vino.

La rilevante similarità che emerge da tale analisi può essere solo apparente se si considera che i punti di affinità sono legati ad aspetti abbastanza tecnici che un esperto che scrive di vino sul Web non può tralasciare; appare, invece, fondamentale notare come le disomogeneità si concentrino sugli aspetti esperienziali e culturali che ruotano attorno al vino; nel caso del vino internazionale, le

occasioni d'uso e gli eventi collaterali pesano il 26,5% sul totale della *wine web communication*; per il Negroamaro, il 29,9% della comunicazione adottata in Rete dai *wine blogger* è incentrata sulla cultura e sulla storia dei luoghi. Ciò testimonia il ruolo differente che rivestono le componenti tradizionali, il legame con il territorio, quindi l'aspetto culturale nei due differenti vini: in quello autoctono si comunicano maggiormente gli elementi territoriali ed esperienziali, poiché più legato alle tradizioni ed alla cultura locale.

Applicando il modello interpretativo *AWC* (Cfr. Fig. 5), è possibile affermare che la *web communication* dei due vini ruota, in linea generale, attorno ad aspetti simili, ma, per entrambe le produzioni vinicole, è possibile determinare delle specificità tematiche.

Fig. 5: Applicazione del modello interpretativo AWC



Fonte: Ns. elaborazione

I *wine blogger*, quando parlano del Pinot, approfondiscono soprattutto gli aspetti legati alla sfera del vino in senso stretto ed alle sue caratteristiche organolettiche (questi due gruppi hanno un peso pari al 60%); i restanti cluster tematici sono invece caratterizzati da unità lessicali che rimandano ad elementi esperienziali, quali eventi ed abbinamenti gastronomici.

Con riferimento al Negroamaro, la web communication è particolarmente incentrata sulle caratteristiche organolettiche e sui territori di origine di tale produzione vinicola (i due cluster pesano in totale più del 66%); non è trascurabile però l'importanza riservata agli aspetti produttivi; solo in via residuale si fa riferimento agli abbinamenti ad alcuni prodotti agroalimentari tipici della zona, i quali molto spesso coincidono con denominazioni di origine protetta.

Il *sentiment* che caratterizza la comunicazione di entrambi i vini è decisamente positivo: i principali aggettivi spesso utilizzati nella web communication attivata dai wine blogger sono good, fine, cool, excellent, lovely.

In entrambi i casi, i testi online sono redatti non solo per promuovere il prodotto, ma anche per divulgare contenuti legati ad aspetti esperienziali e culturali che ruotano intorno a tali produzioni: il valore e la qualità del prodotto viene trasmessa incentrando la comunicazione anche sui territori di origine e, soprattutto per il vino frutto di vitigno autoctono, sulla cultura, la tradizione e l'esperienza.

Anche se meno rilevante, è importante sottolineare come i contenuti online considerino e suggeriscano occasioni di consumo, eventi, degustazioni ed abbinamenti.

6. Conclusioni

Il lavoro ha consentito di rilevare il gap riscontrabile nella web communication dei *wine blogger*, con riferimento ai due vini oggetto di indagine.

Nello specifico, è emerso che le descrizioni online degli esperti presentano delle similarità soprattutto con riferimento agli aspetti tecnici delle due produzioni vinicole, inerenti la sfera produttiva, le caratteristiche organolettiche e gli abbinamenti gastronomici.

Sebbene all'interno di questi tre macro temi sia possibile riscontrare delle specificità, è altresì possibile affermare che il gap comunicativo è riconducibile a componenti esperienziali/culturali del prodotto vino: per il vino internazionale si approfondiscono quelli che sono i servizi accessori che permettono di far scoprire al consumatore le diverse occasioni di consumo offerte dal territorio. Tale circostanza non appare scontata poiché, generalmente, si assume che i vini, frutto di vitigni internazionali, vengano comunicati cercando di enfatizzare particolarmente gli aspetti organolettico-sensoriali indipendentemente dai territori d'origine (posto che questi assumono una rilevanza secondaria rispetto alla flessibilità produttiva del vitigno).

Per il vino autoctono, il valore viene trasmesso ponendo enfasi sullo stretto legame con il territorio di origine: in questi caso, i luoghi sono intesi come insieme di caratteristiche pedoclimatiche, ma anche storico-culturali, in grado di rendere il prodotto unico, distinguibile, non replicabile.

Il tema della *web communication* nel settore vinicolo appare, al momento, non particolarmente trattato in letteratura di marketing, soprattutto con riferimento alle analisi di *text mining*. In tal senso, il presente contributo si colloca su un fronte di ricerca ancora poco sviluppato e, pertanto, pur nella sua parziale originalità, potrebbe presentare limiti dovuti ai ridotti riscontri empirici. Vi è però da considerare che l'approccio adottato ha beneficiato dell'applicazione di un modello di analisi che consente di schematizzare alcune fasi dalle quali ottenere utili informazioni.

L'attuale limite della presente ricerca è da rinvenirsi nella ridotta utilità del confronto tra un singolo vitigno autoctono ed uno globale, motivo per cui la stessa indagine verrà ampliata prendendo in considerazione altri due vitigni autoctoni pugliesi (quali *Primitivo* e *Nero di Troia*) e due internazionali, da definire in coerenza con la metodologia di cui innanzi.

Il lavoro di ricerca, grazie all'analisi dei contenuti dei *wine blogger*, può avere ricadute manageriali in termini di definizione di formule di *web communication* valide ad affermare ed a far conoscere i vitigni ed i vini autoctoni, ciò in modo da garantire loro un'adeguata visibilità e riconoscibilità utile alla competizione internazionale, quindi con gli altri vini *globali*.

Bibliografia

ALTILI P. (2010), " I prodotti agroalimentari tradizionali come beni culturali", *Economia della Cultura*, vol. XX, n. 1, pp. 35-46.

ARNDT J. (1967), "Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product," *Journal of Marketing Research*, vol. 4 (August), pp. 291-295.

ARTHUR D., VASSILVITSKII S. (2006), "How Slow is the kMeans Method?", *Proceedings of the 2006 Symposium on Computational Geometry*.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIII.

BALTER D. (2005), *Grapevine. Why Buzz Was a Fad but Word of Mouth Is Forever*, Portfolio, New York.

BROWN J., BRODERICK A., LEE N. (2007), "Extending Social Network Theory to Conceptualise On-Line Word-of-Mouth Communication", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, n. 3, pp. 2-19.

CARBONI R., QUAGLIA G.B. (2001), "I prodotti tipici italiani: problematiche e prospettive di un settore in crescita", *Rivista di Economia Agroalimentare*, vol. 2, n. 6, pp. 41-54.

CORDELLA B., GRECO F., RASO A. (2014), "Lavorare con corpus di piccole dimensioni in psicologia clinica: una proposta per la preparazione e l'analisi dei dati", *12es Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*, pp. 173-184.

D'AMICO A. (2002), *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giappichelli Editore, Torino.

D'AMICO A. (2004), " The enhancement of the typical products value: from commodity to experience: The case of Esperya", *British Food Journal* , vol. 106, n. 10/11, pp. 793-805.

DALLI D., CORCIOLANI M. (2007), "Consumption between market and community. Evidence from the Bookcrossing case", *4th Workshop in Interpretive Consumer Research*, Cova B, Elliott R. (eds), Marseille, April 26-27.

DELLAROCAS C. (2003), "The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms", *Management Science*, vol. 49, pp. 1407-1424.

FAIT M. (2010), "Brand- land equity nei territori del vino", *Mercati e competitività*, n. 3, pp. 119-140.

FAIT M., CAVALLO F., MAIZZA A., IAIA L., SCORRANO P. (2014), "An interpretative model for the Web image analysis: the case of a wine tourism destination", in *Conference proceedings of 13th International Conference of the Society for Global Business & Economic Development*, Ancona, 16-18 luglio 2014.

FAIT M., TRIO O. (2011), "Il ruolo dei marchi e dei Consorzi di tutela per la competitività delle produzioni tipiche agroalimentari", *Atti del 10th International Marketing Trends Conference*, Parigi, 20-22 Gennaio 2011.

FAIT M., TRIO O., SCORRANO P. (2014), "La misurazione delle performance della social web communication nelle aggregazioni agroalimentari", *Atti del 13th International Marketing Trends Conference*, Venezia, 24-25 Gennaio 2014.

GODES D., MAYZLIN D., CHEN Y., DAS S., DELLAROCAS C., PFEFFER B., (2005), "The Firm's Management of Social Interactions", *Marketing Letters*, vol. 6, n. 3-4, pp. 415-428.

HENNIG-THURAU T., GWINNER K.P.,WALSH G., GREMLER D.D. (2004), "Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 38-52.

KELLER K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 1, pp. 1-22.

KELLER K.L. (1998), *Strategic Brand Management. Building, Measurement and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey.

KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C. (2005), *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Milano.

KOZINETS R.V., DE VALCK K., WOJNICKI A.C., WILNER S.J.S (2010), "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities", *Journal of Marketing*, vol. 74, pp. 71-89.

MAIZZA A., IAZZI A. (2011), "International marketing strategies for the Italian agro- food districts", *Atti del 10th International Marketing Trends Conference*, Parigi, 20-22 Gennaio 2011.

MAIZZA A., IAZZI A., SANTOVITO S. (2003), "Il ruolo della distribuzione moderna per la definizione di un «sistema del tipico»", in *Atti del XXV Convegno AIDEA Competizione globale e sviluppo locale tra etica ed innovazione*, Giuffrè, Roma.

MAIZZA A., SCORRANO P., IAIA L., CAVALLO F. (2013), "Web communication e Experiential concept store per i tipici dell'agroalimentare", *Atti del X Convegno Annuale della Società Italiana di Marketing Smart life: dall'innovazione tecnologica al mercato* , Milano, 3-4 ottobre 2013.

MASTROBERARDINO P. (2004), *Contributi sul tema dei sistemi turistici locali*, Edizioni Scientifiche Italiane, Torino.

MUÑIZ A.M., O'GUINN T.C. (2001), "Brand Community," *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n. 4, pp. 412-432.

NORMANN R. (1992), *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano.

OSTROM E. (1990), *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge.

PAIANO R., CAIONE A., GUIDO A.L., FAIT M., SCORRANO P. (2013), "Technological Tools Integration and Ontologies for Knowledge Extraction from Unstructured Sources: A Case of Study for Marketing in Agri-Food Sector", in: Khalid S. Soliman, *Creating Global Competitive Economies: 2020 Vision Planning & Implementation*, p. 225-236, Norristown, PA: Ibima Publishing, Roma, novembre 2013.

PIHL C. (2013), "When customers create the ad and sell it - a value network approach", *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, vol. 23, n. 2, pp. 127-143.

PURI A. (2007), "The Web of insights: the art and practice of webnography", *International Journal of Market Research*, vol. 49, n. 3, pp. 387-408.

RITZER G., JURGENSON N. (2010), "Production, Consumption, Prosumption. The Nature of Capitalism in the Age of the Digital Prosumer", *Journal of Consumer Culture*, vol. 1, pp. 13-36.

SCHAU H.J., GILLY M.C. (2003), "We Are What We Post? Self-Presentation in Personal Web Space," *Journal of Consumer Research*, vol. 30 (December), pp. 385-404.

SCHAU H.J., MUÑIZ JR. A.M., ARNOULD E. (2009), "How Brand Community Practices Create Value," *Journal of Marketing*, vol. 73 (September), 30-51.

SCORRANO P. (2013), "Communicate "global"- Consume "local". Le produzioni agroalimentari tipiche nel Web", *Sinergie*, n. 92, pp. 25-48.

SCORRANO P., FAIT M., PAIANO R., CAIONE A. (2013), "Marketing intelligence e competitività delle imprese. Un applicativo per il settore agroalimentare", in Convegno Sim "Smart life: dall'innovazione tecnologica al mercato", p. 1-13, Parma: *Società Italiana Marketing*.

SCORRANO P., MAIZZA A., ROSATO P., GRAVILI S. (2013), "Il ruolo del web 2.0 per lo sviluppo sostenibile e la competitività dei prodotti agroalimentari tipici", in Guido G., Massari S. (a cura di), *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, risorse, innovazione, qualità. Scritti in memoria di Michela Specchiarello*, FrancoAngeli, Milano.

SIANO A. (2001), "Marketing e comunicazione nelle strategie degli Enti di promozione del territorio", *Sinergie*, n. 54, pp. 219-239.

SIANO A., CONFETTO M.G., VOLLERO A. (2008), "Governance-struttura-sistema: un modello di management della comunicazione per il marketing territoriale", *VII International Congress Marketing Trends*, Università Cà Foscari, Venezia, 17-19 gennaio 2008.

TECHNORATIMEDIA (2013), *Digital Influence Report*, http://technorati.com/report/2013-dir/.

THOMPSON C.J. (1997), "Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories," *Journal of Consumer Research*, vol. 34, n. 4 (November), pp. 438-455.

WANG Y., FESENMAIER D.R. (2003), "Assessing Motivation of Contribution in Online Communities: An Empirical Investigation of an Online Travel Community," *Electronic Markets*, vol. 13 (January), pp. 33-45.

WE ARE SOCIAL (2015), *Digital, Social & Mobile Worldwide in 2015*, (http://wearesocial.net/blog/2015/01/digital-social-mobile-worldwide-2015/).

WUNSCH-VINCENT S., VICKERY G. (2007), *Partecipative Web: user-created content*. Consultato il 20 dicembre 2013 (http://www.oecd.org/internet/ieconomy/38393115.pdf).

Sitografia

http://www.alexa.com
http://www.tlab.it/it/presentation.php
http://www.oecd.org/internet/ieconomy/38393115.pdf

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•

Abstract

Obiettivi. *Il paper intende valutare: 1) se esiste una domanda turistica interessata al patrimonio bellico; 2) il ruolo svolto dalla comunità locale e dagli attori di un territorio nel creare i prodotti culturali; 3) se e come la loro natura controversa è comunicata.*

Metodologia. *Attraverso desk research e ricerca sul campo sono state rilevate le caratteristiche dei manufatti, e sono state valutate le modalità di comunicazione comparando i contenuti del materiale online e offline dei siti più significativi.*

Risultati. *In Trentino è stata attivata una fitta rete di attori locali che dialogano tra loro per la ricostruzione e valorizzazione di forti e trincee, in Alto Adige tale rete non è stata né progettata, né attivata. L'analisi dei contenuti del materiale promozionale online e offline ha confermato la difficoltà di comunicare al visitatore un "prodotto" che ha caratteristiche dissonanti e controverse.*

Limiti della ricerca. *La ricerca è il primo tentativo di analisi che dovrà essere completato con uno studio comparato in altri territori con caratteristiche simili.*

Implicazioni pratiche. *La scelta di valorizzare patrimonio bellico è il risultato concomitante di tre elementi: 1. la capacità della comunità locale di storicizzare gli eventi bellici e di farne un prodotto culturale; 2. il coinvolgimento degli attori del territorio nella definizione di un progetto di recupero dei manufatti;3.la competenza specialistica delle aziende di promozione turistica di disegnare la promozione di un prodotto culturale così complesso come un sito bellico.*

Originalità del lavoro. *Il paper discute, per la prima volta in Italia, l'importanza dell'identità culturale nel management dei siti bellici.*

Parole chiave: *patrimonio bellico, valorizzazione turistica, comunità locale, identità culturale, management.*

Objectives. *The present paper aims at investigating: 1) whether the tourism demand of war heritage exists; 2) what is the role of local community and stakeholders in the creation of cultural tourism products related to war heritage; 3) how this dissonant heritage is promoted.*

Methodology. *Desk research along with field research were carried out to analyse how cultural identity influences tourism management at war heritage sites. The observation and evaluation of heritage management and the communication strategies used on-site were compared to the online and offline promotional material.*

Findings. *In Trentino a network of local stakeholders in collaboration with the institutions worked on the conservation and management of forts and trenches, while in Alto Adige a similar network was neither activated nor projected. The content analysis of the promotional material confirmed the difficulties in communicating dissonant heritage to visitors.*

Research limits. *This research is the first attempt of analysis and it needs to be further developed and compared to other European regions with similar characteristics.*

Practical implications. *The research findings evidence how the exploitation of war heritage is a result of three factors: 1. the local community's ability to historicize war events and stakeholders' interest to elaborate a war tourism product; 2. the collaboration among stakeholders to conserve and exploit war heritage; 3.the communication strategy of this complex, rather dissonant tourism product.*

Originality of the work. *The paper discusses, for the first time in Italy, the importance of cultural identity in the management of war heritage.*

***Key words**: identity, tourism exploitation, local community, war heritage sites.*

♦ La ricerca ha beneficiato di un finanziamento del Magyar Állami Eötvös borsa di studio

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Trento.
e-mail: mariangela.franch@unitn.it

• Associate Professor di *Geografia del turismo* - Kodolanyi University of Applied Sciences, Budapest-Székesfehérvár, Ungheria.
e-mail: irimias@uranos.kodolanyi.hu

1. Introduzione - Il ruolo dell'identità culturale nella valorizzazione dell'eredità storica legata alla guerra

La valorizzazione della cultura e della storia locale può diventare un fattore strategico nella differenziazione dell'offerta turistica di una destinazione. Le specificità che assume la storia in determinati luoghi rappresenta infatti un *unicum* che può richiamare una quota di visitatori e turisti interessati a scoprirle e conoscerle. La dimensione "*learning*" (Franch *et al*., 2008) nell'esperienza di vacanza gioca un ruolo importante per il segmento di turismo che si caratterizza per un livello di scolarizzazione medio-alto, la capacità di informarsi prima, durante e dopo il viaggio facendo ricorso a riviste e libri oltre che ai social media. Dato questo profilo, il turista è in grado di distinguere i contenuti autentici di storia e tradizione locale nelle informazioni che accompagnano la fruizione del luogo, da quelli puramente folcloristici. In relazione a ciò, un'offerta turistica che propone esperienze di immersione nella cultura e nella storia non può prescindere dalla proposta di un prodotto accompagnato da strumenti comunicativi efficaci e rispettosi del passato (Ballesteros e Hernandez Ramirez, 2007). Nel caso della valorizzazione dei siti storici testimoni della tragedia della Prima guerra mondiale è importante che l'esperienza offerta tenga conto anche dell'identità e del senso di appartenenza delle comunità locali e della loro volontà di preservare e offrire al turista la memoria di questa eredità storica. Per analizzare se e come può essere gestito il turismo dei luoghi testimoni della guerra, è necessario quindi analizzare il ruolo delle comunità nel riconoscersi o meno con la memoria e la storia di tali luoghi (Xie, 2006)[1]. L'identità legata ai fatti di guerra è infatti strettamente dipendente da elementi geo-politici precedenti e successivi agli eventi bellici e dalle differenti percezioni di vincitori e vinti. Queste ultime, a loro volta, possono influenzare la memoria collettiva e indurre, in alcuni casi, alla riproposizione di una narrazione della guerra nel rispetto di ricostruzioni critiche e rigorose, in altri, alla mancanza di narrazione o al silenzio di alcuni fatti. L'attitudine (o la mancata attitudine) alla conservazione delle testimonianze del passato può portare territori geograficamente attigui a valorizzare gli elementi dell'eredità storica, trasformandoli in prodotti turistici o a non riconoscerli affatto come elementi di una storia da valorizzare. E' possibile ipotizzare che, nei primi il senso di identità legato alla storia ne permetta anche la valorizzazione turistica, mentre nei secondi, tale possibilità sia molto più debole in quanto la comunità locale fatica ad identificarsi con la storia passata[2]. La volontà di includere nell'offerta turistica prodotti di *heritage tourism* è quindi strettamente legata alla capacità della comunità locale di elaborare eventi storicamente drammatici e controversi e di renderli accessibili al pubblico accompagnandone la fruizione con una comunicazione che tenga conto di sensibilità diverse.

L'indagine presentata nei paragrafi seguenti intende verificare questa ipotesi analizzando la politica di valorizzazione turistica dei siti legati alle vicende della Prima Guerra Mondiale in Trentino e Alto Adige, due territori parte dell'impero asburgico fino al 1918, ma culturalmente legati al mondo germanofono, la provincia di Bolzano, e al mondo italiano la provincia di Trento[3].

---

1 Xie P.F. (2006, p. 1323) "Successful tourism development needs a common community perception"; this "common perception" can only be based on shared models of identity and community. Hence, when focusing on heritage tourism-a field in which the convergence of heritage, tourism, identity and community is even greater-the role of identities must be explored as a conditioning factor in the planning, management and sustainability of heritage tourism".

2 Balcar and Pearce (1996, p. 211) surmised the "identity effect" at the end of their study on mining heritage tourism in New Zealand, concluding that "closer examination has shown that on the West Coast the tourism element of heritage tourism may be less important than it first appears and what has driven the establishment of historic sites in the region derives more from a strong sense of local and regional identity and a wish to preserve the community's heritage"

3 Leonardi (2009, p.13) "Nel nuovo scenario internazionale, che andava ridisegnando l'Europa, la nazionalità italiana del Trentino con il proprio inserimento nel regno d'Italia, vedeva finire il proprio status di subalternità. Lo stesso nuovo assetto creava invece l'avvio di una serie di problemi per la comunità di lingua tedesca a sud del Brennero: essa da maggioritaria, qual'era sempre stata in Tirolo nel contesto della monarchia asburgica, avrebbe finito per ritrovarsi improvvisamente minoritaria in un paese che le era sostanzialmente estraneo".

2. Turismo e patrimonio bellico - alcuni spunti dalla letteratura

Si parla di *heritage tourism* riferendosi ad un insieme di prodotti turistici molto variegati che comprende città d'arte, monumenti, edifici, opere d'arte, siti archeologici, siti bellici, fortezze, trincee, patrimonio immateriale e paesaggio (Van der Borg *et al.*, 1996; Garrod e Fyall, 2000; Timothy e Boyd, 2003; Minca, 2013). Il turismo associato alla valorizzazione dei luoghi nei quali il principale fattore di attrattività è il patrimonio storico, è considerato uno dei segmenti di maggiore crescita nell'ambito del turismo culturale (Urry, 2002; Timothy e Boyd, 2003; McKercher *et al.*, 2005). *L'heritage tourism* offre la possibilità di riscoperta delle radici culturali personali e collettive e la visita dei luoghi che sono stati testimoni di eventi storici rende possibile la loro conoscenza e la ricostruzione del passato secondo una lettura personale. (Richards, 1996; Poria *et al*., 2003; Fyall *et al.*, 2006; Rátz e Sárdi, 2007; Smith e Richards, 2013). È necessario tuttavia tenere conto che la valorizzazione anche in chiave turistica del patrimonio storico bellico non può prescindere dalla sua natura di patrimonio dissonante (Tunbridge e Ashworth, 1996) e che la mancata congruenza nel tempo e nello spazio tra tale patrimonio e le persone è la base di interpretazioni degli eventi storici anche molto distanti.

Osservando l'opportunità dell'*heritage tourism* dal punto di vista della domanda, un elemento determinante riguarda le motivazioni che inducono le persone a visitare i siti storici legati alla guerra. Come evidenziato nella ricerca condotta ad Auschwitz-Birkenau da Poria *et al.* (2003), il significato simbolico attribuito al sito in quanto luogo del genocidio è strettamente legato al diverso livello di conoscenza storica e al differente coinvolgimento emotivo (Poria e Reichel, 2006; Biran *et al.*, 2011). Secondo gli Autori, tra le motivazioni dei turisti in visita al campo di concentramento si possono elencare il desiderio di approfondire la conoscenza storica e la comprensione di eventi ad essa legati e il desiderio di vivere un'esperienza emotiva in un sito emblematico. La morte, come è intesa negli studi di *dark tourism*, non costituisce invece il maggiore fattore di attrattività e rimane del tutto marginale rispetto ad altri fattori[4]. Anche la ricerca condotta tra i visitatori della casa di Anna Frank ad Amsterdam ha confermato che la motivazione principale è costruire un legame personale con la storia e scoprire qualcosa in più sui tragici eventi (Poria *et al.* 2003). Accanto alle motivazioni principali indicate sopra, molti turisti hanno aggiunto una sorta di obbligo morale di rendere tributo a vittime. Allo stesso modo Butler e Suntikul (2013) hanno evidenziato come la maggior parte dei turisti che visitano i cimiteri di guerra sentono l'obbligo morale di recarsi in quei particolari luoghi. Questo induce a pensare che i siti del patrimonio bellico, con la loro forza evocativa del sacrificio umano e dei vari significati ad esso associati, costituiscano dei fattori di attrattività in sé. Ryan (2007) riflette sul fatto che visitare i campi di battaglia, può suscitare forti emozioni non solo tra i discendenti dei caduti di guerra, ma anche tra i turisti con una maggiore sensibilità verso questi eventi e tematiche. Tuttavia, è importante notare come i siti bellici abbiano una natura controversa, lo stesso luogo, infatti, può essere percepito diversamente da turisti di varie nazionalità. In funzione del ruolo che il paese di provenienza del visitatore ha avuto nel conflitto, il sito può rappresentare infatti il luogo dell'orgoglio nazionale o l'emblema della disfatta (Prideaux, 2007; Winter, 2011). I campi di battaglia, i cimiteri, i monumenti bellici rivestiti di valori eroici costituiscono il patrimonio materiale della guerra, ma allo stesso tempo rappresentano i luoghi di commemorazione, che possono rafforzare il senso di orgoglio o di disfatta nazionali (Chronis, 2005; 2012; Frost *et al*., 2009; Winter, 2009, 2011).

Assumendo ora la prospettiva dell'offerta, è opportuno sottolineare da un lato, che la fruizione del passato attraverso la valorizzazione dei siti storici rispecchia inevitabilmente i valori e gli interessi culturali, sociali e politici della società contemporanea (Chronis, 2005; Hannam, 2006; Ryan, 2007). In questo senso, il recupero del patrimonio storico anche come risorsa turistica rappresenta inevitabilmente il punto di vista di diversi gruppi di interesse coinvolti nella conservazione e nell'organizzazione di eventi commemorativi (Johnson, 1999; Chronis, 2012; Jones

[4] La fruizione politica di alcuni siti di patrimonio culturale e bellico costituisce uno degli argomenti di rilievo nella ricerca incentrata su *dark tourism* (turismo delle tenebre) perché tale aspetto determina l'interpretazione degli eventi e luoghi storici spesso contestati (Stone e Sharpley, 2008; Chronis, 2012; Stone, 2012).

e Shaw, 2012).[5] Dall'altro lato, accanto al progetto di restauro e conservazione dei siti bellici è necessario pianificare la valorizzazione turistica tenendo conto della loro complessità e specificità. A questo proposito è indispensabile una stretta collaborazione tra studiosi, organizzazioni turistiche e professionisti della comunicazioni per predisporre una comunicazione che tenga conto delle diverse sensibilità di carattere generazionale, di appartenenza linguistica, d'interesse e conoscenza della storia, che influenzano l'intenzione e la decisione di visitare i luoghi della guerra.

La gestione del patrimonio storico non può quindi prescindere da alcune particolarità derivanti dalla loro stessa natura. Prima di tutto, come sottolineano Garrod e Fyall (2000), nella strategia di management l'approccio curatoriale dovrebbe essere integrato con un'attenzione particolare alla fruibilità del sito e alla gestione dei visitatori[6]. Secondo Leask (2010) essa deve rappresentare un atto di conservazione, ma anche un'occasione per offrire un'esperienza turistica e per lo sviluppo del territorio. Gli aspetti legati all'interpretazione di eventi storici complessi fanno sì che le attrazioni legate alla valorizzazione del patrimonio bellico debbano essere rese fruibili e comunicate in modo diverso rispetto agli altri prodotti turistici, ricorrendo a politiche di comunicazione mirate (Poria *et al.*, 2003). Un altro aspetto specifico dal quale non si può prescindere è legato al fatto che, come detto sopra, alcuni luoghi possono suscitare emozioni forti e talora contrastanti nel visitatore e la loro promozione deve affrontare difficoltà aggiuntive rispetto a quella relativa a qualunque altro prodotto turistico (Austin, 2002) e quindi deve essere studiata *ad hoc.* Come ricordato nel paragrafo precedente, i luoghi del patrimonio bellico influenzano la memoria collettiva di un passato ancora vivo che è parte dell'identità delle persone (Olick e Robbins, 1998).

Alla luce delle riflessioni proposte, l'analisi dei siti bellici della Prima Guerra mondiale in Trentino e in Alto Adige cercherà di far emergere il ruolo svolto dalla comunità locale e dagli attori del territorio nel creare le condizioni affinché essi rientrino tra i prodotti culturali dell'offerta turistica. L'osservazione *in situ* e lo studio delle caratteristiche della promozione da parte delle organizzazioni turistiche permetterà di esprimere una valutazione sulla loro capacità di promuovere un prodotto culturale che ha natura controversa e dissonante.

3. I siti bellici del Trentino e dell'Alto Adige: metodologia della ricerca

Il prodotto turistico principale in Trentino e in Alto Adige è lo sci, nella stagione invernale e l'escursionistico in quella estiva e il mercato principale è composto dalle famiglie italiane e estere, in maggioranza tedesche e dei paesi dell' Europa orientale. (Buffa, 2013, Martini e Buffa, 2015). Il turismo culturale rappresenta un mercato ancora secondario, nonostante siano stati decisi investimenti pubblici consistenti per la realizzazione di due importanti musei come il Mart e il MUSE e gli altrettanto significativi finanziamenti dedicati al recupero di manufatti e siti bellici degli ultimi dieci anni. Per verificare se esiste un'offerta di *heritage tourism* basata su questi ultimi e se una diversa elaborazione della comunità locale degli eventi bellici connessi alla Prima guerra mondiale in Trentino e in Alto Adige si rifletta recupero e nella comunicazione di forti e trincee, sono stati comparati i contenuti della comunicazione e delle produzioni dei media riferiti ai luoghi testimoni di tali eventi. Tre sono stati gli elementi di analisi: 1) la valutazione dello stato di conservazione dei siti, 2) la rilevazione dei contenuti della comunicazione presente nei siti stessi e nella promozione turistica off-line e online, 3) l'impatto che la diversa identità culturale dei residenti e degli attori locali ha sulle narrazioni degli eventi bellici. Come ricordato nel paragrafo precedente, Trentino e Alto Adige rappresentano un interessante laboratorio di osservazione in quanto esprimono identità e culture storicamente molto diverse.

[6] Tale approccio ha caratterizzato fino a pochi anni fa la gestione del patrimonio artistico e culturale in senso ampio; musei e gallerie d'arte, per esempio, hanno dedicato la maggior parte delle loro risorse alla conservazione e catalogazione delle opere, lasciando in secondo piano l'obiettivo della loro gestione in funzione anche di una divulgazione intelligente e piacevole a favore di un pubblico più ampio rispetto a quello dei soli appassionati. Il Codice dei beni culturali previsto dall'articolo 10 della legge 6 luglio 2002 e i numerosi interventi di Salvatore Settis stanno cercando di reindirizzare il management verso una gestione che abbia l'obiettivo condiviso della loro conservazione e della valorizzazione anche in chiave turistica.

La ricerca ha seguito tre fasi: nella prima fase è stato definito un data base del patrimonio culturale bellico presente in Trentino-Alto Adige che elenca forti, cimiteri di guerra, monumenti alla memoria, campi di battaglia, itinerari tematici costruiti sulle vie militari. Le fonti consultate sono state per il Trentino il sito www.trentinograndeguerra.it e per l'Alto Adige www.14-18.europaregion.info. La seconda fase ha riguardato l'analisi del contenuto informativo e la presenza di una connotazione identitaria nei siti, nei musei tematici, nei forti, negli itinerari e, in alcuni casi, nei monumenti (per esempio il Monumento alla Vittoria a Bolzano). Per comprendere il tipo di esperienza proposto ai visitatori di varie nazionalità, si è preso in considerazione il materiale cartaceo pubblicato dal Museo Storico Italiano della Guerra, da Trentino Marketing, dalle guide turistiche tematiche, dalle brochure e dalle mappe. Nella terza fase della ricerca, che ha occupato il periodo agosto del 2014 aprile 2015, si è proceduto all'osservazione diretta della maggior parte dei luoghi del patrimonio bellico accessibili in Trentino e in Alto Adige. I criteri seguiti nell'osservazione sono stati: (1) accessibilità del patrimonio storico, (2) livello di conservazione e progetti di recupero dei siti, (3) eventuale valorizzazione come "prodotto turistico", (4) qualità delle informazioni turistiche, (5) narrazioni e lingue usate per descrivere gli eventi legati al patrimonio, (6) prodotti di *edutainment* disponibili *in situ*. La ricerca sul campo ha coinvolto venti luoghi del patrimonio bellico, 10 in Trentino- Passo del Tonale, Forte Strino, Forte Belvedere, Forte di Cadine, Forte San Biago (Colle delle Benne), Forte Nago, Forte Garda, trincee di Bezzeca, Trincerone Rovereto, cimitero austro-ungarico Slaghenaufi- 10 in Alto Adige- Forte di Fortezza, Forte Landro, Sesto, Forte Mitterberg, Forte Gomagoi, cimiteri austro-ungarici di Dobbiaco, di Brunico e di Spondigna, il Sacrario Passo Resia, Monumento alla Vittoria di Bolzano. Prima di procedere alla valutazione della coerenza tra la promozione del patrimonio storico bellico e valori culturali e identitari dei territori di appartenenza, è opportuno richiamare brevemente alcuni elementi della storia del Trentino-Alto Adige che hanno contribuito alla loro costruzione.

3.1 Due storie parallele

Il territorio che oggi rientra nella regione Trentino-Alto Adige e che a seguito degli accordi Degasperi-Gruber del 1946 venne distinto in due province autonome separate -Trentino e Alto Adige- è caratterizzato da storie e culture molto diverse. Il Congresso di Vienna del 1815 stabilì che il principato vescovile di Trento, fino a quella data autonomo amministrativamente e italofono dal punto di vista culturale, entrasse a far parte del Tirolo austriaco. Per poco più di un secolo il Trentino fu sotto il diretto controllo di Vienna, ma i rapporti politici tra minoranza italiana e autorità asburgiche furono segnati dalla volontà del Trentino di riconquistare la propria indipendenza. Il movimento irredentista ne fu espressione e pagò un tributo pesante di morti. Per l'Impero asburgico il Trentino rappresentava la linea di difesa verso Sud e in relazione a ciò fu progettata e realizzata la fortificazione e la militarizzazione del territorio. Nei quarant'anni successivi al 1861 furono costruite più di ottanta fortificazioni in tutto il territorio trentino e la protezione militare della città di Trento venne garantita dall'edificazione dei forti Bus de Vela e Civezzano.

L'Alto Adige è stato dal 1363 al 1918 una contea del Tirolo sotto il governo della dinastia asburgica, che ha sedimentato per più di cinque secoli una cultura germanofona. Analogamente a quanto realizzato in Trentino, anche in Alto Adige il governo asburgico procedette con la fortificazione e la difesa delle principali vie di trasporto civili e militari. I Forti Mitterberg e Heideck dovevano controllare l'accesso alla Val Pusteria, mentre quello di Fortezza, uno tra i più sicuri dell'arco alpino, doveva rappresentare una barriera invalicabile nel Tirolo meridionale. Al termine della disfatta della monarchia Austro-Ungarica del 1918 il trattato di Saint Germain ridefinì i confini assegnando la parte meridionale del Tirolo all'Italia. La popolazione dell'Alto Adige, che come abbiamo detto era principalmente germanofona, si trovò improvvisamente ad essere una minoranza. La politica dell'era fascista ispirata al rafforzamento dell'identità italiana, impose la forzata italianizzazione della popolazione, proibì l'uso della lingua tedesca nell'insegnamento

scolastico[7] e contribuì in maniera determinante a sostenere le istanze autonomiste ed identitarie che alimenteranno gli anni del terrore altoatesino[8]. Gli accordi Degasperi-Gruber conferirono lo status di provincia autonoma all'Alto Adige e al Trentino che consentì, tra l'altro, all'Alto Adige di introdurre un duplice ordinamento scolastico in lingua italiana e tedesca e il ripristino della toponomastica tedesca cancellata nell'era fascista. Venne riavviato così ufficialmente il recupero della cultura germanofona della popolazione di lingua tedesca.

4. La gestione e la promozione del patrimonio bellico nelle due Province

4.1 Gli attori istituzionali

Nella prima fase della ricerca sono stati consultati i siti online delle istituzioni e degli enti responsabili della tutela e conservazione del *heritage* per poter costruire una visione d'insieme del patrimonio bellico. L'analisi dei soggetti istituzionali che operano in Trentino e in Alto Adige per il recupero e la valorizzazione del patrimonio bellico ha reso evidente una prima importante differenza legata alla loro numerosità e ai differenti ruoli che rivestono nei due territori. In Trentino, nel 2009 la Provincia Autonoma ha istituito la Rete Trentino Grande Guerra con lo scopo di coordinare gli *stakeholder* interessati alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio bellico. *Trentino Marketing Spa* e le *Apt* di ambito, la *Fondazione Opera Campana dei Caduti* e la *Fondazione Museo Storico del Trentino*, il *Museo Storico Italiano della Guerra* insieme al *Ministero della Difesa* sono i principali *stakeholder* che fanno parte di un unico sistema territoriale per la conservazione e la promozione del patrimonio bellico. L'analisi del materiale e dei report ufficiali ha evidenziato che i progetti di recupero di forti, sentieri e trincee sono iniziati più di quindici anni fa con l'obiettivo di ristrutturare il ricco patrimonio architettonico militare e garantirne l'accessibilità in occasione degli eventi commemorativi del centenario. La Soprintendenza per i Beni Architettonici e Archeologici in Trentino è l'ente incaricato all'individuazione, catalogazione e tutela del patrimonio bellico e alla realizzazione di mostre, eventi, pubblicazioni e corsi, per la sensibilizzazione e promozione dei beni architettonici. Nel 2013 la situazione del patrimonio in base allo stato di conservazione e accessibilità è quello riportato in sintesi nella tabella 1. I dati evidenziano che il patrimonio bellico potrebbe costituire una risorsa all'interno di un'offerta basata sull'*heritage tourism*, anche se un terzo dei siti è in stato di abbandono non recuperabile.

Tab. 1: Patrimonio bellico della Prima guerra mondiale in Trentino

Tipo di patrimonio bellico	Numero	Proprietario del bene	Visitabile	Progetti di recupero
Musei	19	Provincia Autonoma di Trento	19	-
Trincee	15	Provincia Autonoma di Trento	13	300 km da Stelvio attraverso i Dolomiti
Forti	68	4 privato; 64 Provincia Autonoma di Trento	10	6 diversi progetti
Memoriali	11	Ministero della Difesa	11	-
Cimiteri	12	Ministero della Difesa / Comune locale	12	-
Monumenti	7	Comune locale	7	
Sentieri tematici	5	Servizio Conservazione della Natura Comune locale	5	Sentiero della Pace 521 km Percorso della memoria I percorsi delle grande fortezze Sui sentieri dei lupi 100km dei Forti
Totale	137		77	

Fonte: ns. elaborazioni in base ai dati dell'inventario della Sopraintendenza dei beni architettonici e archeologici e del sito www.trentinograndeguerra.it.

[7] Per garantire alla popolazione la possibilità di mantenere la propria cultura e identità Michael Gamper diede vita clandestinamente alle cosiddette KataKombenschule, nelle quali durante le ore serali venivano impartite lezioni esclusivamente in lingua tedesca. Circa 30.000 studenti poterono usufruire dell'insegnamento segreto (Villgrater, 1984).

[8] Si tratta di una pagina di storia ancora poco studiata; tra il 1956 e il 1988 ci furono 361 attentati dinamitardi a tralicci, edifici pubblici, scuole, monumenti, 21 morti e 57 feriti. (Stocker, 2007).

In coerenza con la letteratura analizzata sul *heritage tourism* risulta fondamentale capire come la società contemporanea e la comunità locale si rapportano con un certo tipo di patrimonio culturale e come ciò si rifletta sulla gestione di tale patrimonio. Per quanto riguarda il finanziamento del recupero e della valorizzazione del patrimonio bellico, gli attori coinvolti sono l'Europa, la PAT e una Fondazione locale; il progetto Europeo LEADER II, concluso nel 2001, ha identificato il piano generale di recupero dei forti e sentieri, nel 2013 la Provincia Autonoma ha ne ha recuperati diciannove e attualmente coordina il restauro di altri nove (www.trentinograndeguerra.it). Un ulteriore sostegno finanziario è stato reso disponibile dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto.

L'analisi del contenuto informativo legato al patrimonio bellico, la ricerca sul campo e l'osservazione diretta del management dei forti e delle trincee hanno svelato i punti critici nella gestione. I progetti realizzati si sono concentrati principalmente sulla salvaguardia del patrimonio bellico, mentre in molti casi è rimasto marginale l'obiettivo di rendere fruibile il patrimonio a visitatori e turisti. E' evidente che tale mancanza costituisce un limite allo sviluppo del *heritage tourism* che sarà superato solo se saranno sviluppati progetti specifici di marketing territoriale mirati ad una maggiore valorizzazione dell'eredità storica.

In Alto Adige il sistema deputato al recupero e alla valorizzazione del patrimonio bellico coinvolge un numero più contenuto di attori istituzionali che svolgono ruoli meno definiti rispetto a quelli previsti dal sistema trentino. Negli anni '90 circa 2.500 immobili sono stati trasferiti dallo Stato alla Provincia Autonoma di Bolzano e la gestione di bunker, sbarramenti difensivi e strade militari di particolare interesse è stata assunta dalla ripartizione e amministrazione del patrimonio. Alcuni beni ritenuti rilevanti dal punto di vista architettonico e storico-culturale, sono stati presi in considerazione per la tutela e valorizzazione. La prima cosa che colpisce analizzando le informazioni sul patrimonio bellico altoatesino è che non esiste un ente o un'associazione specifica che curi la tutela e la memoria della Grande Guerra. A parte la catalogazione contenuta in due volumi (*Bunker* e *Itinera*), è piuttosto difficile trovare informazioni sul patrimonio bellico in Alto Adige perché manca un progetto complessivo che coordini il recupero e la diffusione della memoria storica[9] e la fruibilità in chiave didattica e turistica di forti e musei. I dati contenuti nella tabella 2 sono un tentativo di ricostruzione di tale patrimonio partendo da fonti trentine, interregionali, europee e locali.

Tab. 2: Patrimonio bellico della Prima guerra mondiale in Alto Adige

Tipo di patrimonio bellico	Numero	Proprietario del bene	Visitabile	Progetti di recupero
Musei al aperto	5	Provincia Autonoma di Bolzano	5	n.d.
Trincee	n.d.	n.d.		n.d.
Forti	10	Provincia Autonoma di Bolzano	3	n.d.
Memoriali	2	Ministero della Difesa	2	n.d.
Cimiteri	4	Ministero della Difesa / Comune locale	4	n.d.
Monumenti	1	Comune locale	1	n.d.
Sentieri tematici	1	Comune locale	1	Giro sciistico della Grande Guerra 82.5 km
Totale	23		16	

Fonte: ns. elaborazioni in base ai dati contenuti nei siti www.trentinograndeguerra.it., www.dolomiti.org, www.pronvicia.bz.it, www.14-18.europaregion.info, n.d.= nessuna data.

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento dedicate al recupero, non sono state reperite informazioni relative al ricorso a progetti europei e l'impegno è stato assunto dalla Provincia Autonoma di Bolzano e dalla Cassa di Risparmio di Bolzano.

[9] Alcune strade militari, mulattiere ed sentieri sono stati valorizzati per scopi didattici e turistici nella forma di strade turistiche d'alta montagna, piste ciclabili o percorsi cicloturistici, senza che sia fornita alcuna informazione sulla loro origine militare.

4.2 La fruibilità del patrimonio bellico

Le osservazioni emerse sull'accessibilità e la fruizione del patrimonio bellico, oltre che mettere in evidenza elementi oggettivi (si può o non si può raggiungere i siti), consentono di trarre alcune osservazioni sul diverso livello di elaborazione dei disastrosi eventi legati alla Prima guerra mondiale. Mentre in Trentino la fruizione dei luoghi rappresenta un elemento che veicola la diffusione delle ricerche promosse dal Museo storico e dalla rete dei musei, in Alto Adige si ha l'impressione che non consentire, in molti casi, l'accesso ai luoghi della memoria sia parte di un lutto politico ancora poco elaborato. I forti visitati in Trentino per la ricerca sul campo (Forte Strino, Forte Belvedere, Forte Cadine, Colle delle Benne, Forte Nago) sono stati tutti ristrutturati e valorizzati dal punto di vista turistico garantendo, in qualche caso servizi di ristorazione (Forte Nago di proprietà privata) o ospitando musei, mostre ed eventi. L'accessibilità al patrimonio bellico è assicurata dalla segnaletica predisposta dai comuni che custodiscono i forti. In due dei siti visitati- Forte Strino e Forte Belvedere- sono stati realizzati dei musei che rientrano nella Rete di Musei della Grande Guerra in Trentino. Forte Strino, oltre ad ospitare una mostra permanente sulla guerra bianca, è luogo di esposizioni temporanee, concerti ed eventi culturali. La comunicazione offline e online è proposta in italiano, tedesco e inglese. La narrazione della storia del forte e della guerra bianca mette in evidenza le difficoltà e la sorte comune che i soldati dovettero affrontare a prescindere su quale lato del fronte combatterono. Nel Forte Belvedere / Werk Gschwent è stata allestita una mostra interattiva che simula suoni, rumori e luci della guerra. Oltre alla tradizionale mostra di reperti ed oggetti bellici il visitatore può immedesimarsi nella vita quotidiana all'interno del forte. Inoltre, per creare un esperienza più intima, una voce fuori campo legge alcuni brani dalle lettere e dai diari dei soldati. Coinvolgendo i sensi e suscitando le emozioni dei visitatori, si offre un'esperienza che li fa riflettere sulla guerra e sulla fragilità dell'uomo. Questi forti sono diventati luoghi privilegiati per una maggiore comprensione degli eventi bellici dando ai visitatori la possibilità di approfondire la loro conoscenza storica. Attraverso mostre interattive essi sono invitati a riflettere su eventi che hanno fortemente influenzato la memoria storico-culturale sia personale che collettiva. Dal 2013 il Museo storico insieme ai siti bellici gestiti dalla Rete di Grande Guerra hanno registrato un interesse continuo e crescente da parte dei turisti. Nel primo semestre del 2015 il Museo della Guerra ha registrato 35.000 ingressi contro i 22.000 dell'anno precedente nello stesso periodo. Rispetto al 2013 il totale degli ingressi è aumentato circa del 60% (Comunicazione personale del Provveditore del Museo, 2015). Il forte aumento è dovuto al crescente afflusso delle scuole che integrano sempre di più frequentemente la formazione in aula con la visita dei luoghi bellici. Il crescente coinvolgimento delle scuole rientra tra gli obiettivi raggiunti dalle politiche di valorizzazione del patrimonio bellico della provincia di Trento.

In Alto Adige, a causa della mancanza di un database o di un portale specifico che raggruppi le informazioni su trincee, forti, musei della guerra e cimiteri austro-ungarici, la loro identificazione è stata possibile consultando il database del sito di trentinograndeguerra.it. che ne offre una breve descrizione insieme alle indicazioni per raggiungerli. La maggior parte dei forti in Alto Adige non sono comunque accessibili al pubblico, ad eccezione del ristrutturato Forte di Fortezza, del forte Tre Sassi che ospita il Museo della Grande Guerra sulle Dolomiti (proprietà delle Regole d'Ampezzo di Veneto) e del Forte di Nauders che ospita un museo militare. La difficile o negata accessibilità dei forti non è messa in evidenza dal portale, né tantomeno dal sito turistico dell'Alto Adige. Durante la ricerca sul campo è stato possibile rilevare che, ad eccezione di Forte di Fortezza, gli altri non sono aperti al pubblico. Anche il Forte Mitterberg in Valle di Sesto recentemente ristrutturato rimane chiuso e non valorizzato né dal punto di vista didattico, né tantomeno turistico. Gli altri forti (il Forte Landro e il Forte Gomagoi) sono in stato di abbandono nonostante si trovino in stretta vicinanza delle strade statali e degli itinerari turistici. Il patrimonio bellico non solo non è accessibile al pubblico, anche perché mancano indicazioni e segnaletica per raggiungerlo, ma anche nel caso in cui si raggiunga la meta, manca la descrizione del manufatto e della sua storia e spesso non è neppure indicato il nome come, nel caso del Forte Mitterberg e del Forte di Gomagoi.

Nella terza fase della ricerca, la visita e l'osservazione del *management* dei cimiteri di guerra elencati nel patrimonio bellico e come prodotto culturale ha portato a formulare alcune osservazioni interessanti. I cimiteri militari, in confronto ai forti, trincee, campi di battaglia, strade militari, rappresentano un'eccezione in Alto Adige, in quanto segnalati e particolarmente ben custoditi. Il cimitero austro-ungarico di Brunico/Bruneck, a pochi passi dal Castello Messner, è l'esempio più toccante e suggestivo perché le sepolture immerse nel bosco sono indicate da croci ricavate da tronchi di legno e da rami in perfetta armonia con la natura circostante. Il cimitero rispecchia la multietnicità e la molteplicità di fede dell'esercito austro-ungarico; i soldati cattolici, protestanti, ortodossi, musulmani o ebrei sono ricordati secondo la loro fede. Accanto alle croci latine si trovano quelle ortodosse, la sezione dei musulmani è indicata da una mezzaluna, mentre quella degli ebrei è contraddistinta da una stella di David. Il cimitero è curato da un comitato femminile con il sostengo di enti pubblici e donazioni private. Le tombe vengono indistintamente curate ed abbellite con fiori durante tutto l'anno. Il cimitero è una delle mete turistiche più suggestive della piccola città di Brunico e rappresenta un punto di riflessione e un esempio di tolleranza. La potenzialità del *heritage tourism* in Alto Adige legato alla Grande Guerra viene confermato anche dai commenti dei visitatori sul portale del Tripadvisor. 36 recensioni di visitatori elencano il cimitero come una delle mete d'obbligo (morale): una "Visita di riflessione" e un posto "Unico", "Ricco di storia", "Una piacevole scoperta" (www.tripadvisor.it, 2015). I cimiteri di Dobbiaco (Sorgenti), di Val di Landro e di Spondigna in Val Venosta, sono altrettanto ben indicati e ben curati e in ogni cimitero viene descritta la storia degli eventi bellici legati al luogo, la nazionalità dei soldati e le informazioni sono date in italiano, tedesco e inglese e in alcuni casi anche in altre lingue. Nel cimitero di Dobbiaco sono sepolti i soldati di lingua non tedesca dell'esercito austro-ungarico, cechi, croati e ungheresi, mentre i soldati di lingua "tedesca" furono trasportati in altri cimiteri negli anni Venti. Il cimitero è una delle mete del *heritage tourism* per i turisti ungheresi, cechi e croati interessati a custodire la memoria dei caduti come testimoniato dai brevi messaggi lasciati sulle tombe dei soldati. Il cimitero di guerra oggi è un monumento nazionale ed è sotto la tutela del Commissariato Generale Onoranze Caduti in Guerra di Roma.

4.3 La comunicazione e la promozione del patrimonio bellico

L'informazione e le modalità di comunicazione offline e online del patrimonio bellico nei due territori analizzati presentano differenze significative accanto ad alcune similarità. Mentre in Trentino la segnaletica per raggiungere i siti testimoni della Guerra è chiara e le informazioni relative ai manufatti complete, in Alto Adige si è rilevato l'esatto contrario. Omogenea risulta invece la comunicazione online sui portali delle due province che segue una strategia promozionale per alcuni aspetti simile. Sul portale di marketing territoriale del Trentino (www.visittrentino.it), tra le aree tematiche è promossa l'esperienza "Grande Guerra". Dopo una breve descrizione della storia della guerra, e di alcuni dati relativi alla lunghezza delle trincee, alla grandezza dei forti costruiti, al numero dei soldati arruolati, sono promossi i luoghi mettendo in risalto l'accessibilità e il loro significato come testimonianza della storia italiana, ma anche europea. La Provincia Autonoma di Trento è responsabile dei progetti comunicativi implementati dal Museo Storico Italiano della Guerra e dalle organizzazioni di marketing territoriale. La Rete dei musei della Grande Guerra coordina tutte le iniziative ed eventi che riguardano l'anniversario dello scoppio della Prima guerra mondiale. Nel 2014 e nel 2015 un vasto programma di eventi e manifestazioni è stato creato per ricordare tutte le vittime del conflitto. La maggior parte delle attività è rivolta alle scuole di ogni ordine e grado; il fine educativo degli eventi e dei pacchetti di gite ed escursioni emerge chiaramente dall'analisi del contenuto del materiale di promozione sui siti di Trentino e del Museo Storico. L'iniziativa "Trentino. Dalla guerra alla pace" offre agli studenti un soggiorno didattico di due o più giorni nei luoghi dove le testimonianze del conflitto sono custodite. Durante il soggiorno didattico i partecipanti visitano il museo, le trincee ed i forti con accompagnatori esperti. Elemento critico è che la pagina del sito che promuove questa esperienza didattica è solo in italiano. Osservando la promozione offline emerge che borchure e itinerari predisposti da Trentino

Marketing mirano ad un mercato turistico domestico ed internazionale e le esperienze di vacanza legate alla visita dei siti bellici è messa in secondo piano. La brochure "Dalla Guerra alla Pace 2013" dà invece una descrizione più ricca degli eventi e dei luoghi legati alla Grande Guerra, pur affiancandola all'offerta sportiva e ai prodotti del turismo attivo disponibili sul territorio. Nella brochure scaricabile sia in italiano che in inglese dal sito le trincee ed i forti sono comunicati come posti di svago e di divertimento. Il sito visittrentino.it è consultabile in sei lingue europee (tedesco, francese, olandese, polacco, ceco e russo) che rappresentano i più importanti mercati di riferimento per il territorio, ma il materiale che riguarda i luoghi della guerra non è stato tradotto solo in tedesco, ma non nelle altre lingue. Cambiando la lingua del sito in ceco, per esempio, l'offerta tematica della Grande Guerra non viene neanche elencata, mentre gli altri prodotti tematici (sci, sport, gastronomia) sono stati tradotti e vengono promossi in questa lingua. Questa mancanza induce a pensare che il patrimonio bellico sia promosso solo marginalmente come prodotto storico e sia, invece, associato all'avventura e alla scoperta di un ambiente naturale unico[10].

Sul portale di marketing territoriale dell'Alto Adige (www.suedtirol.info), tra le proposte tematiche arte, cultura, escursioni, attività outdoor, non è evidenziata alcuna esperienza specifica collegata al prodotto "Prima guerra mondiale". Nella sezione arte e cultura tra le proposte di visita di edifici di pregio architettonico, musei, chiese e monumenti non è nominato il vasto patrimonio bellico di forti, cimiteri e sentieri militari di cui l'Alto Adige/Südtirol è tuttora custode. L'importante Forte di Fortezza è inserito nell'area tematica "architettura" come esempio eccezionale di architettura neoclassica. Il cimitero austro-ungarico di Dobbiaco è presentato nella sezione leggende e luoghi mistici, mentre l'itinerario "Sulle orme della Prima guerra mondiale" si trova in fondo pagina tra le offerte di trekking, passeggiate ed escursioni. Questa mancanza di un prodotto turistico che valorizzi la memoria della Grande Guerra mette in risalto come non sia stata elaborata una strategia che miri a rispondere all'interesse e alla curiosità storica dei visitatori verso i luoghi della Grande Guerra. Contestualmente, nella descrizione della storia viene messo in evidenza, e più volte richiamato il fatto che il territorio è stato annesso dall'Italia in seguito alla conclusione della prima guerra mondiale. Come sottolineato nei paragrafi precedenti, questo esito ebbe forti conseguenze sociali ed innescò immediatamente le istanze per l'autonomia e per il riconoscimento della differenza culturale e linguistica all'interno dei nuovi confini disegnati sulle carte dei trattati di pace. L'identità tirolese sembra non voler avere alcuna connessione con le tragiche vicende della Prima guerra mondiale e continui a fare leva sullo stereotipo dello stile di vita contadino idilliaco e sui prodotti tipici del territorio, promossi da testimonial in costumi rigorosamente tirolesi.

5. Conclusioni

L'analisi della letteratura sull'*heritage tourism* e lo studio di venti di siti bellici in Trentino e in Alto Adige avevano tre obiettivi: il primo era verificare l'esistenza di una domanda turistica interessata alla fruizione di questi prodotti culturali e le motivazioni che spingono i turisti a visitare i luoghi della guerra. Il secondo obiettivo prevedeva l'analisi del ruolo della comunità locale e degli attori di un territorio nel creare le condizioni affinché i siti bellici rientrino tra i prodotti culturali dell'offerta turistica e culturale. L'ultimo obiettivo riguardava la verifica dell'efficacia comunicativa e promozionale di un prodotto culturale che ha natura controversa e dissonante. L'analisi della letteratura ha confermato l'importanza crescente del turismo culturale in Europa e l'interesse riservato alla conoscenza e alla visita dei siti bellici come occasione di apprendimento. Le motivazioni che sottostanno a questo tipo di turismo si collegano al desiderio di approfondire la conoscenza storica e di vivere un'esperienza emotiva in un sito emblematico, oltre che alla volontà di costruire un legame personale con la storia scoprendo qualcosa in più sui tragici eventi. In

[10] Per un interessante confronto si vede il sito www.grandeguerra.dolomiti.org creato per promuovere la valorizzazione del patrimonio bellico in Veneto. Il sito è accessibile in tutte le lingue dei soldati che combattevano nelle montagne delle Dolomiti, cioè in italiano, tedesco, ceco, croato, ungherese, polacco, rumeno, slovacco, sloveno e in più in inglese.

riferimento al primo obiettivo si può affermare che esiste una domanda potenziale di turismo legato ai luoghi della guerra come dimostrano i risultati degli studi condotti tra i visitatori del campo di concentramento di Auschwitz o della casa di Anna Frank. Riguardo al secondo obiettivo, lo studio di casi in Trentino e in Alto Adige e la comparazione del ruolo della comunità degli attori locali hanno permesso di evidenziare le prime significative differenze. Innanzitutto la natura e il numero dei soggetti istituzionali che operano in Trentino e in Alto Adige per il recupero e la valorizzazione del patrimonio bellico sono molto diversi. In Trentino esiste una rete piuttosto consistente di enti, associazioni e musei che da diversi anni si dedicano alla ricerca e al recupero dei siti e delle testimonianze relative alla Prima guerra mondiale. Da tale rete provengono le proposte per la valorizzazione didattica e turistica del patrimonio bellico e ad essa fa riferimento Trentino Marketing per l'individuazione dei contenuti della comunicazione relativa al "prodotto" Prima guerra mondiale in Trentino. In Alto Adige non esiste, invece, una rete analoga. La rilevazione *in situ* delle condizioni di accessibilità e fruibilità del patrimonio bellico spiega in parte il diverso livello di elaborazione dei disastrosi eventi legati alla Prima guerra mondiale da parte della comunità locale e degli attori politici. In Trentino la fruizione dei luoghi rappresenta un'occasione per la diffusione delle ricerche promosse dal Museo storico e dalla rete dei musei, in Alto Adige invece, si ha l'impressione che non consentire l'accesso a molti luoghi della memoria, sia espressione di un lutto politico ancora poco elaborato. La seconda conclusione cui si giunge è dunque che le pre-condizioni che rendono possibile l'offerta di un prodotto turistico connesso alla visita dei siti bellici sussistono in Trentino e non in Alto Adige. Mentre in Trentino è stata attivata una fitta rete di attori locali (Governo locale, Musei, Istituti di ricerca, Università, Azienda di promozione) che dialogano tra loro, in Alto Adige tale rete non è stata né progettata, né attivata. Questa diversità rimanda al grado di elaborazione della comunità locale di eventi bellici dolorosi e agli esiti della guerra e alle conseguente difficoltà per gli attori altoatesini di offrire al turista un prodotto culturale che la comunità stessa non riconosce ancora tale. L'analisi dei contenuti della comunicazione nel materiale online e offline ha confermato, infine, la difficoltà di rendere disponibile al turista la conoscenza di luoghi che hanno natura dissonante e controversa. Proprio per questo testi e immagini dovrebbero essere selezionati tenendo conto della sensibilità della comunità locale oltre che di quella di visitatori che possono appartenere sia alla parte dei vincitori che dei vinti. In alcuni forti e trincee trentine una narrazione critica e rigorosa della guerra è a disposizione del visitatore, mentre nei pochi siti bellici altoatesini accessibili prevale la mancanza di narrazione o il silenzio di fatti, come se non facessero parte della storia e della culturale locale. Anche le informazioni e la segnaletica per raggiungere i siti bellici permettono di rafforzare le osservazioni precedenti visto che in Trentino le informazioni sono chiare e complete mentre in Alto Adige spesso mancano. Omogenea risulta invece nelle due Province la strategia di comunicazione sui portali turistici delle due aziende di promozione che riservano alla presentazione dei siti bellici una posizione secondaria e individuabile solo dopo alcuni clic. La valorizzazione in chiave turistica della visita ai siti bellici non fa ancora parte di una strategia deliberata né in Trentino né in Alto Adige e la difficoltà di proporli con una comunicazione equilibrata e rispettosa di fatti storici complessi e controversi, spiega almeno in parte la scelta di proporli al turista insieme a molti altri prodotti. Si può ritenere inoltre che la promozione dell'*heritage tourism* insieme alla vacanza attiva o all'esperienza di immersione nella natura sottolinea che entrambi i territori non hanno ancora compreso le potenzialità di internazionalizzazione e di destagionalizzazione del turismo culturale legato alla scoperta e alla conoscenza del patrimonio bellico. Occorre, tuttavia, segnalare che, mentre in Trentino i siti bellici soprattutto in occasione del centenario, sono diventati una meta del turismo scolastico che potrà forse in futuro fare da volano per il coinvolgimento di altri segmenti di domanda, in Alto Adige non si ha traccia neppure di questa prima forma di sviluppo di turismo culturale.

La ricerca esplorativa descritta nel presente *paper* sulla gestione e fruizione del patrimonio bellico in Trentino-Alto Adige ha fatto emergere diverse tematiche che potrebbero essere un interessante punto di partenza di una ricerca futura. Il ruolo della comunità locale nella conservazione e fruizione del patrimonio bellico e la percezione dei residenti della gestione del

heritage sono tematiche che necessitano di ulteriore approfondimento. Inoltre, per una gestione e promozione più sensibile del patrimonio bellico risulterebbe fondamentale capire come i turisti percepiscono l'identità storico-culturale dei territori custodi dei siti e della memoria della guerra. La ricerca futura potrà mettere in evidenza come proprio il turismo possa essere una leva per le comunità locali per elaborare e superare gli eventi storici di connotazione tragiche.

Bibliografia

AUSTIN N.K. (2002), "Managing heritage attractions: marketing challenges at sensitive historical sites", *International Journal of Tourism Research*, vol. 4, n. 6, pp. 447-457.

BALCAR M.J., PEARCE D.G. (1996),"Heritage tourism on the West coast of New Zealand", *Tourism Management*, vol. 17, n. 3, pp. 203-2012.

BALLESTEROS E.R., HERNANDEZ RAMIREZ M., (2007), "Identity and community-Reflections on the development of mining heritage tourism in Southern Spain", *Tourism Management*, vol. 28, n. 3, pp. 677-687.

BIRAN A., PORIA Y., OREN G. (2011), "Sought experiences at (dark) heritage sites", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 3, pp. 820-841.

BUFFA F. (2013), "Il turismo in Trentino: destination marketing e destination management", *Micro&Macro Marketing*, n. 2, pp. 351-372.

BUTLER R., SUNTIKUL W. (2013) (a cura di), *Tourism and War*, Routledge, New York.

CHRONIS A. (2005), "Coconstructing heritage at the Gettysburg storyscape", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n. 2, pp. 386-406.

CHRONIS A. (2012), "Between place and story: Gettysburg as tourism imaginary", *Annals of Tourism Research*, vol. 39, n. 4, pp. 1797-1816.

FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F. PARISI G. (2008), "4L tourism (landscape, leisure, learning and limit): responding to new motivations and expectations of tourists to improve the competitiveness of Alpine destinations in a sustainable way", *Tourism Review*, vol. 63, n. 8, pp. 4-14.

FRANCH M., MARTINI U. (a cura di) (2013), *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, Il Mulino, Bologna.

FROST W., WHEELER F., HARVEY M. (2009), "Commemorative Events: sacrifice, identity and dissonance", In Ali-Knight J., Robertson M., Fyall A., Ladkin A. (Eds.), *International Perspectives of Festivals and Events: Paradigms of Analysis*. Advances in Tourism Research Series. (pp. 161-172), Elsevier, San Diego.

FYALL A., PRIDEAUX B., TIMOTHY D.J. (2006), "War and tourism: an introduction", *International Journal of Tourism Research* (Special Issue War and Tourism), vol. 8, n. 3, pp. 153-155.

GARROD B., FYALL A. (2000), "Managing heritage tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 27, n. 3, pp. 682-708.

HALBWACHS M. (1992), *On Collective Memory*. COSER, L.A. (Eds.), The University Press of Chicago, Chicago.

HANNAM K. (2006), "Contested representations of war and heritage at the Residency, Lucknow, India", *International Journal of Tourism Research* (Special Issue War and Tourism), vol. 8, n. 3, pp. 199-212.

JOHNSON C.N. (1999), "The spectacle of memory: Ireland's remembrance of the Great War, 1919", *Journal of Historical Geography*, vol. 25, n. 1, pp. 36-56.

JONES R., SHAW B. (2012), "Thinking locally, acting globally? Stakeholder conflicts over UNESCO World Heritage inscription in Western Australia", *Journal of Heritage Tourism*, vol. 7, n. 1, pp. 83-96.

LEASK A. (2010), "Progress in visitor attraction research: towards more effective management", *Tourism Management*, vol. 31, n. 2, pp. 155-166.

LEONARDI A. (2009) (a cura di) *La regione Trentino Alto Adige/Südtirol nel XX secolo*; Fondazione Museo Storico del Trentino, Rovereto.

MARTINI U., BUFFA F. (2015), "Creating tourist experiences in European alpine areas: Beyond mass tourism", In Richins, H., Hull, J.S. (a cura di), *Mountain Tourism. Experiences, Communities, Environments and Sustainable Futures*, CABI, Wallingford (UK), *In corso di stampa*.

MCKERCHER B., HO P.S.Y., DU CROS H. (2005), "Relationship between tourism and cultural heritage management: evidence from Hong Kong", *Tourism Management*, vol. 26, pp. 539-548.

MINCA C. (2013), "The cultural geographies of landscape", *Hungarian Geographical Bulletin*, vol. 62, n. 1, pp. 47-62.

OLICK J.K., ROBBINS J. (1998), "Social memory studies: From "collective memory" to the historical sociology of mnemonic practices", *Annual Review of Sociology*, vol. 24, pp. 105-140.

PORIA Y., BUTLER R., AIREY D. (2003), "The core of heritage tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n. 1, pp. 238-254.

PORIA Y., REICHEL A. (2006), "Heritage site perceptions and motivations to visit", *Journal of Travel Research*, vol. 44, n. 3, pp. 318-326.

PRIDEAUX B. (2007), "Echoes of War: battlefield tourism" In Ryan C. (a cura di), *Battlefield Tourism: history, place and interpretation*. Advances in Tourism Research Series. (pp.17-27) Elsevier, Oxford.

RÁTZ T., SÁRDI CS. (2007) (a cura di) *(Inter)cultural Aspects of Tourism Development.* Kodolányi University of Applied Sciences, Székesfehérvár.

RICHARDS G. (1996), "Production and consumption of European cultural tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 2, pp. 261-283.

RYAN C. (2007), *Battlefield tourism: History, Place and Interpretation*. Elsevier, Oxford.

SMITH M., RICHARDS G. (2013), (a cura di), *Routledge Handbook of Cultural Tourism*, Routledge, New York.

STOCKER M. (2007), *La storia della nostra terra. Il Sudtirolo dal 1914 al 1992. Cenni storici*, Athesia, Bolzano.

STONE P. (2012), "Dark tourism and significant other death. Towards a Model of Mortality Mediation", *Annals of Tourism Research*, vol. 39, n. 3, pp. 1565-1587.

STONE P., SHARPLEY R. (2008), "Consuming dark tourism: A thanatological perspective", *Annals of Tourism Research*, vol. 35, n. 2, pp. 574-595.

TIMOTHY D. J., BOYD S. W. (2003), *Heritage tourism*. Prentice Hall, Harlow.

TUNBRIDGE J., ASHWORTH G. (1996), *Dissonant heritage: The management of the past as a resource in conflict*. Wiley, Chichester.

URRY J. (2002), *The Tourist Gaze*, Second Edition, Sage Publication, London.

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.

VILLGRATER M. (1984), *Katakombenschule. Faschismus und Schule in Südtirol*. Athesia, Bolzano.

WINTER C. (2009), "Tourism, social memory and the Great War", *Annals of Tourism Research*, vol. 36, n. 4, pp. 607-626.

WINTER C. (2011), "First World War Cemeteries: Insights from Visitor Books" *Tourism Geographies*, vol. 13, n. 3, pp. 462-479.

XIE P.F. (2006), "Developing industrial heritage tourism: A case study of the proposed jeep museum in Toledo, Ohio", *Tourism Management*, vol. 27, n. 6, pp. 1321-1330.

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

Recupero del patrimonio culturale dei centri minori e sviluppo del territorio attraverso l'albergo diffuso: il caso Borgo Tufi
STEFANIA DEL GATTO

Il ruolo della Bandiera Arancione per la valorizzazione dei piccoli comuni dell'entroterra
TONINO PENCARELLI, CLAUDIA FRABONI, SIMONE SPLENDIANI

Ricostruire le risorse locali per competere nel turismo. Alcune evidenze dal caso di Sextantio Hotel
ORNELLA PAPALUCA, MARIO TANI

Alberghi diffusi in contesti storici: dalle suggestioni dell'innovazione alla reale esigenza della sostenibilità
PAOLA PANICCIA, LUNA LEONI

Certificazione territoriale: "I Borghi più belli d'Italia" in Sicilia
TINDARA ABBATE, AUGUSTO D'AMICO, TIZIANA LA ROCCA

Passion before profit in hospitality ventures. Some thoughts on Lifestyle Entrepreneurs and Albergo Diffuso

ANGELO PRESENZA[*] MURAT YUCELEN[•] ANGELO CAMILLO[♠]

Abstract

Objectives. *This study examines the link between lifestyle entrepreneurship profile and the emerging concept of hotel typology "Albergo Diffuso", both of which are contemporary offshoots of their major categories.*

Methodology. *Due to the originality and novelty of the business model, we first conducted a literature review in order to achieve the realization of a clear representation of this new kind of accommodation. Then, a questionnaire divided into three sections was developed, including closed-ended and open questions, and administered to a sample of AD.*

Research limits. *Both topics deserve merit for in-depth investigations since they are under researched. For this point this research need new and deeper studies focused on face-to-face interviews looking for the drivers that link the concept of Albergo Diffuso to the one of Lifestyle entrepreneur.*

Practical implications. *Preliminary results of the qualitative study that used a nine-parameter measurement scale suggests that the Albergo Diffuso owners' profile mirrors the one of the typical "lifestyle entrepreneur".*

Originality of the study. *The study confirms the Albergo Diffuso as a socio-culturally embedded entity in its location and that AD entrepreneurs possess a high level of personal motivation in establishing their enterprises*

Key words*: Albergo Diffuso; Innovative accommodation; Lifestyle Entrepreneurship; SME*

[*] Assistant Professor of *Organization* - University "G. D'Annunzio" of Chieti-Pescara (Pescara, Italy)
e-mail: presenza@unich.it

[•] Assistant Professor of *Management* - Yeditepe University (Istanbul, Turkey)
e-mail: murat.yucelen@yeditepe.edu.tr

[♠] Associate Professor of *Management* - Woodbury University (Burbank, CA, USA)
e-mail: Angelo.Camillo@woodbury.edu

1. Introduction

Entrepreneurship, in general, has been studied for more than a century in various disciplines (Ateljevic and Li 2009, p. 22), with economics being the dominating approach, followed by sociology, anthropology, history, ecology and psychology (Peters *et al.*, 2009, p. 395). Particularly, research on personal traits and entrepreneurial characteristics gained popularity during the second half of the last century (Peters *et al.*, 2009, p. 395). Arising from this context, terms like creativity, risk-taking, proactiveness in addition to locus of control, problem-solving activities and social initiative (Schiebel, 2005, p. 287) were observed as imminent attributes of entrepreneurs. Nonetheless, the local environment plus the social system provide structural conditions and opportunities for entrepreneurial activity at individual, collective or institutional levels (Ateljevic and Li, 2009, p. 24).

Many entrepreneurs may be primarily motivated by the intention to make their venture profitable in order to sell their business at the highest share price as quickly as possible. In contrast, lifestyle entrepreneurs intentionally choose a business model that facilitates the growth and development of their business in order to make a long-term, sustainable and viable living, while working in a field of particular interest, passion, talent, knowledge or high degree of expertise. Literature indicates that the lifestyle concept is a complex issue, although it may vary within sectors and can exist collaboratively with economic motives. However, it can be argued that the lifestyle phenomenon needs a new momentum in research, which focuses on understanding the interplay of culture, context and social process that provide the architecture for such largely subjective initiatives (Morrison *et al.*, 1999).

Many lifestyle entrepreneurs may work within the tourism industry, where a passion before profit approach to entrepreneurship often prevails (Balachandran and Sakthivelan, 2013). The centrality of way of life motives in running a tourism company has been confirmed in a number of studies (Peters *et al.* 2009, p. 397) and the lifestyle attributes of tourism firms has been further developed in different conceptual as well as perspectival contexts through a variety of research methodologies.

Several authors have analyzed the concept of lifestyle entrepreneurs in various segments of the tourism industry such as adventure and outdoor activities in New Zealand (Ateljevic and Doorne, 2000); Bed & breakfast accommodation (Hall and Rusher, 2004); farm and rural tourism in Finland (Komppula, 2004); horse-based tourism in Iceland (Helgadóttir and Sigurdardóttir, 2008); surf tourism in Ireland (Marchant and Mottiar, 2011); or combinations of diverse businesses, such as an art gallery mixed with a commercial home in southern Sweden (Andersson, Cederholm and Hultman, 2010).

The main objective of this paper is to deepen the knowledge about the concept of "lifestyle tourism entrepreneur" using a contemporary innovative concept in entrepreneurial hospitality development, namely Albergo Diffuso (AD), born in Italy only few years ago. The term "Albergo Diffuso" means a proposal devised to offer the guests the experience of lodging within the historic center of a town or a village whilst having access to all typical hospitality services such as welcoming, assistance, meals and the use of common areas and related services. AD is often a family-owned, small sized company that utilizes traditional and local resources and culturally valuable surroundings to offer more a lifestyle rather than a classic stay as a visitor or guest.

In particular, the research question that drives this research is:

- *Taking into account the main characteristics of the AD owners, can they be associated with the portrait of the so-called Lifestyle Entrepreneur?*

In addition, socio-cultural factors can be great motivators for those entrepreneurs (Williams *et al.* 1989, p. 1650). It is common to see lifestyle entrepreneurs that have a great passion for their territory and tend to contribute the most to the local community around themselves (Henderson,

2002). One of the main specificities of this category of entrepreneurs is that they are rooted in place and embedded in their local environment. Thus, a second research question that follows is:

- *Is the choice of the location where to start-up the AD closely linked to personal motivations?*

To investigate these primary questions, this research is structured as follows: in the theoretical background, the concept and meaning of "Lifestyle Entrepreneur" is explored by means of a literature review pertinent to the subject. In the methodology section we apply a conceptual approach to explore, analyze and explain the phenomenon of in relationship to the "Lifestyle Entrepreneurship" profile. Results are subdivided into two main parts. The first part presents the findings related to the creation of a portrait of this new type of accommodation through the literature review. The second part presents the findings of a quantitative analysis of Italian ADs. The conclusion section presents a comparison between the concept of "Lifestyle Entrepreneur" and the "AD Entrepreneur".

2. The Lifestyle entrepreneur

Much of the modern thought about entrepreneurship derives from Schumpeter who defined the entrepreneur as a "creative destructor" of the economic demand and supply equilibrium (Hall and Williams 2008, p. 202). He characterized the entrepreneur as an individual who innovates, whether on the level of firm organization, in product or service development, in extracting raw materials more efficiently, in rearranging modes of production, in developing novel networks or in opening up new market segments (Peters *et al.*, 2009, p. 395). However, those entrepreneurial innovations disrupt the balance of demand and supply, leading to a destruction of established organizational and economic relationships or formations (Hall and Williams, 2008, p. 202).

It is argued that entrepreneurs have certain characteristics that predispose them to behave in a particular way. 'Risk-taking' and a 'desire for achievement' are often quoted as being key necessary traits. In reality, the picture is rather denser of specificities (Shane and Venkataraman, 2000). In fact, some individuals may have been 'pushed' into self-employment by virtue of redundancy. It follows that it is difficult only to apply an economic approach to the study of entrepreneurial behavior, as non-economic, lifestyle motivations appear as important stimuli to business formation (Ateljevic and Doorne, 2000). Entrepreneurs may decide to become self-employed in order to attain greater personal freedom, more family time and more time working on projects or business goals that inspire them. In fact, several studies revealed that money is not a primary – motivating factor in entrepreneurial ventures. They may combine a hobby with a profession or they may specifically decide not to expand their business in order to remain in control of their venture.

This preamble is useful to introduce the concept of lifestyle entrepreneurship, in which passion before profit approach often prevails when launching a business in order to combine personal interests and talent with the ability to earn a living. In reality, common goals held by lifestyle entrepreneurs include earning a living doing something that they love, earning a living in a way that facilitates self-employment, achieving a good work/life balance and owning a business without shareholders (Morrison, 2006). The lifestyle entrepreneur is "an individual that creates a business with the purpose of altering their personal lifestyle and not for the sole purpose of making profits. A lifestyle entrepreneur focuses more on the life rewards provided to people that enjoy and have a passion for what they are doing. There is a possibility that the business will do particularly well since the individual has a passion for what he/she is doing" (http://www.businessdictionary.com/definition/lifestyle-entrepreneur.html#ixzz3QyqEgTMx).

The idea of lifestyle entrepreneur is often associated with the one of the artisanal or "craftsmen/women" tradition. Such entrepreneurs dedicate their time, talents and treasure (capital resources) to their enterprises, because the pay-off for them, beyond income and independence, satisfy their clients' need for self-fulfillment, often reflected as quality-of-life or self-realization.

The term is applied "to anyone who places passion before profit, and intends to combine personal interests and talent with the ability to earn a living. (http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2012/09/09/dont-let-lifestyle-entrepreneurs-be-a-dying-breed/).

Many lifestyle entrepreneurs derive deep psychological pleasure from interacting with people and are able to function as business catalysts. Their deep passion for the services they render is the driving force behind the establishment and success of an enterprise (Ateljevic and Doorne, 2000). Such lifestyle entrepreneurs take pride in their enterprises, which they view as an extension of themselves. As such, individuals often rank integrity and 'love for the activity' ahead of revenue; they are more likely to initially sacrifice personal income in order to grow the enterprise into a financially strong position.

Rather than building upon the traditional entrepreneurial maxim of profit maximization, competitiveness, market orientation and business expansion, the definitions of lifestyle entrepreneurship emphasize the magnitude of personal life aspirations and circumstances of the owner-operators (Morrison and Thomas, 2001). Lifestyle entrepreneurs combine their own leisure interest, personal beliefs, values and way of life with their business. The "lifestyle" prefix is multifaceted, context dependent, determined by socially constructed values and meanings that the entrepreneurs have selected for themselves or that have been forced upon them. Beside material economic factors, locational, familial, personal, experiential and technological key variables determine the business operations, respectively the attached value systems of lifestyle entrepreneurs as well (Morrison *et al.*, 1999). Those incitements are fluid in nature as they develop over time with the life course of the entrepreneurs (Marchant and Mottiar, 2011, p. 28).

The search to distance themselves from a suffocating market environment has provided a niche opportunity to simultaneously engage with that market on their own terms and to sustain their businesses in socioeconomic terms. The innovative and creative attributes of these individuals closely resemble Schumpeter's observation of entrepreneurs as dynamic elements in the economy, despite their efforts to limit the growth of their own businesses.

Hall and Rusher (2004) point out the importance of incorporating lifestyle goals within development models of entrepreneurship processes as those objectives are essential in understanding small business performance plus entrepreneurial success in addition to the spatial dimension of lifestyle and amenity factors as location determinants of tourism ventures.

Lifestyle entrepreneurs start their businesses to be their own bosses and to follow their passions. Income generated is part of the owner's personal income. The legal structure is simple, usually a sole proprietorship. Start-up funding usually comes from personal savings and family. The lifestyle entrepreneur chooses a business model to make a long-term, sustainable and viable living, working in a field where they have a particular interest, passion, and talent. A lifestyle business becomes an integral part of an entrepreneur's identity and their life. If, and when, the time should come to "exit" from the business, they will often seek to transfer it to a family member, or simply shut it down. They are engaged at the transaction level meaning that they want to interact with customers, and "touch and feel" the product every day.

A lifestyle entrepreneur enjoys being visible and active in the local community where they usually benefit and enjoy being a part of local civic organizations. This remarks the significance of the socio-cultural embeddedness of lifestyle entrepreneurs and may be highly significant in the tourism context. Ateljevic and Doorne (2000) take on this issue of cultural context in their study among micro-firms in New Zealand. They look into lifestyle entrepreneurship in tourism from organizational, market, cultural and industry related perspectives and conclude that: *"A growing number of small-firm owners elect to 'stay within the fence' in order to preserve both their quality of life in their socio-environmental contexts and their 'niche' market position catering for travelers similarly seeking out alternative paradigms and ideological values* (Ateljevic and Doorne, 2000, p. 388). While small businesses may not transform industry sectors and societies in the same way that Disney and Hilton have, they can provide a valuable contribution in embodying an entrepreneurial spirit and vitality that has the potential to contribute significantly to the vitality of place (Getz,

2004). In expressing the local character of place, entrepreneurs may contribute to sustain the natural environment and culture. In this way, these entrepreneurs act as custodians driven by their commitment to maintain and valorize traditions and aspects of a specific place (Getz, 2004). It follows that this type of tourism enterprises not only reflect lifestyle motives generally but also, in certain circumstances, more specific lifestyles that reflect new forms of tourism consumption (Shaw and Williams, 1998). In this sense, Ateljevic and Doorne (2000) find that tourism lifestyle entrepreneurs in New Zealand provide unique opportunities to engage with niche market consumers informed by values common to themselves within rapidly segmenting markets. While lifestyle-oriented businesses may present opportunities in terms of tourism development, they also often pose challenges and constraints in terms of innovation and growth at the destination level (Stone and Stubbs, 2007).

3. Methodology

The analysis has been conducted in two major stages. In the first stage, due to the originality and novelty of the business model, a literature review was conducted with an additional analysis of other sources of information (official websites, magazines, social media official pages, etc.) in order to achieve the realization of a clear representation of this new kind of accommodation named Albergo Diffuso.

For the second stage, a questionnaire divided into three sections was developed, including closed-ended and open questions. Five questions in Section 1 are related to the main characteristics of the AD, while Section 2 includes questions covering key owners' demographic variables. The last section contains questions related to the personal motives in starting up the AD, the entrepreneurs' behavior in relation to the business operation goals and to the territory in which they operate. These sets of questions were adapted mainly from the study on hotel owners by Lashley and Rowson (2010), and from the study regarding the entrepreneurial performance of small and medium tourism enterprises by Hallak *et al.* (2012), with additional open questions when the goal was to gather further information about specific questions. A pilot study with two ADs in a town located in Molise Region (Italy) was conducted to refine the clarity and suitability of all survey questions. In addition, the questionnaire was also discussed in a focus group with the President of the Italian Association of Alberghi Diffusi, one tourism advisor, and one academic expert in marketing. The questionnaire was developed in the Italian language in order to make it understandable to all ADs while the elaboration has been performed by translating all survey items into the English language.

Data was collected between November 2014 and January 2015. An online survey was conducted by sending a first round of email messages to all the AD members of the Italian Association, followed by a second round of email after three weeks and lastly a phone-call the first week of January. After eliminating two questionnaires with incomplete or invalid responses, we retained 39 questionnaires for using in further data analysis, corresponding to the 47,56% of the entire population of AD associated to ADI (82). The reasons for which it was not possible to interview all the ADs are essentially two: not interested to participate in the research (7 cases); inability to talk to the owner (because the operation was closed at the time of the survey or because the owner was absent) in the other cases.

4. Data analysis and findings

We first conducted a literature review with the goal to create a reasonable portrait of the AD. Then, we analyzed the data from the questionnaires. In this second step, we firstly analyzed the sample as a homogeneous group using descriptive analysis to understand the demographic features and characteristics of the ADs under investigation. In the second part, we looked for answering to

the two research questions mixing the findings of the survey and the highlights emerged from the reading of the websites of each AD that participated in the survey.

4.1 A portrait of the Albergo Diffuso. A literature review

The concept of Albergo Diffuso first developed in the hilltop towns of Italy, it has become a growing phenomenon that in recent years has characterized the transformation of the Italian tourism system towards a more sustainable tourism development (Confalonieri, 2011; Paniccia and Valeri, 2010). It has caught the attention and interest of tourists, professionals, and institutions as a new form of tourism SME (Paniccia *et al.*, 2010). It is based on the renovation of historic city center buildings (often in poor condition or abandoned) into accommodation for tourists (Paniccia and Valeri, 2010).

The term Albergo Diffuso has been coined by the Italian tourist advisor Giancarlo Dall'Ara, a specialist in hotel marketing. Dall'Ara, now President of the Italian National Association of Alberghi Diffusi (ADI), describes the Albergo Diffuso concept on the Association's web site (http://www.albergodiffuso.com) as follows:

"*Partly a house and partly a hotel, dedicated to those people who do not like hotel stays; in short, this is a new form of hospitality that takes the name of "Albergo Diffuso" (hereafter AD). Its main components are distributed in different buildings, all located in the same village/town. The term "diffuso" (diffuse) denotes a structure that is horizontal, and not vertical like the one pertaining to traditional hotels, which often do not constitute a pleasant sight, reminding us of blocks of flats. ADs satisfy the tourists' demand of stays in renowned and famous areas and towns, of contact with residents and local people rather than only with other tourists, and of the traditional comforts offered in hotels, such as room service or a restaurant*".

The term "diffuso" (diffused) denotes multiple dispersed structures, a hotel in a village or city centre with rooms and services located in different buildings. The heart or center houses the reception, common spaces, restaurant, and original rooms, while other rooms are in different structures a maximum 200 meters away from the heart of the hotel (http://www.albergodiffuso.com/il_manifesto_dell_ad.html). The various facilities are housed in existing buildings that have been carefully restored. The design gives guests the opportunity to experience direct contact with the local context, in a way that is an authentic representative of the life of residents. The most important characteristic of the Albergo Diffuso model refers to the integration with the local area and community (http://albergo-diffuso.blogspot.it/2012/02/albergo-diffuso-philosophy-explaining.html). In the same fashion, the services and leisure facilities offered to guests are aligned with the local culture and tradition - from food and wine tours to local crafts and workshops. In this sense, the Albergo Diffuso concept intends to position itself somewhere between the idea of family house and traditional hotel accommodation, providing a close-knit atmosphere and at the same time offering the basic services expected from a traditional hotel (Vallone *et al.*, 2013). Ultimately, the Albergo Diffuso formula aims to revitalize existing buildings that would not otherwise be fully exploited. Thus, it is possible to welcome guests in a more genuine environment, so that they are considered an integral part of the community, almost "residents" rather than mere "visitors" (Vallone *et al.*, 2013).

Throughout the 90s, the success of the initial entrepreneurs has led to the development of other establishments that in 2011 numbered 35 throughout Italy with others under development (Dall'Ara, 2010). The success of the initial entrepreneurs has led the development of other establishments now totaling 82 (as of November 2014) throughout Italy with others under development (http://www.albergodiffuso.com/report-sullalbergo-diffuso-2014.html). Others can exist even though they are not members of the Association. So far, there isn't an official national list of them.

According to the recent study of Russo *et al.* (2013), some interesting highlights can be emphasized. The dimension of the Italian ADs is rather modest so that in average the number of living units is 8. Although present all over Italian territory, the highest concentration is in Central

Italy, followed by the South, and then by North. Russo *et al.* (2013) also maintain that from a constitutive point of view, the majority of the Italian ADs have been born due to private entrepreneurial initiatives by individuals strongly rooted with the territory that they belong to. Other information about Albergo Diffuso have been extrapolated from an ongoing longitudinal study on the same topic conducted by Camillo and Presenza (2015) and are as follows: the analysis of the profile of the customer who is staying in the AD highlights how this particular form of accommodation is particularly appreciated by foreign customers so much so that foreign demand is 46.4% of the total. Most of the clients are couple (54.8%), followed by families while seniors account for only 3.2%. Primary interests of the customers are the environment and nature, as well as the food and wine and the typical places. Taking 2012 as the reference year, it should be noted that the average stay is low (2.9 nights), while the average occupancy rate is 68%. In AD work on average 4.7 persons, of these 75.8% is Italian staff. It is interesting to highlight that among the Italian staff, there is a clear prevalence of "territorial" personal (64.2%), i. e., employees who live in the immediate vicinity of the structure.

This shows that in these structures is indeed possible to have a real contact with the residents, thanks to the staff who works there. In this sense, the AD become a "Narrator of places" meaning "one who guides tourists telling the territory, highlighting the history and opportunities, but also the emotions and values" (http://www.alberghidiffusi.it/narratori/#).

The innovative spread of the AD model is not without constraints (Orlandini *et al.*, 2014). First, it lacks the recognition of AD by the Regional Governments in terms of the definition and the main characteristics. Due the fact that individual regional governments have the power to legislate independently with regard to the distinctive requirements and accommodations of AD, this produces different rules concerning the distance between the housing, the minimum number of beds needed, the minimum number of housing unit, the minimum or maximum number of inhabitants located in the historic center, etc.

These differences, however, do not denature the new form of hospitality. Since it remains a strong cornerstone represented by a single management of services and having the ideals of artistic interest. The remaining elements resulting in a more personalized, tourist- oriented service. This makes the service more distinctive, more authentic and more genuine when it comes from the village concerned. However, because there is increasingly competitive global market that can hinder these issues, there is a greater need for national legislation that can enhance and protect the origins of Italy (Orlandini *et al.*, 2014).

Recently, the concept of AD started to cross the Italian borders. Countries that have shown interests include Spain, Germany, Croatia, Serbia, Israel, Brazil, and Mexico. Hospitality and tourists managers as well as government agencies are fascinated by the possibility of exporting a tourist business formula of success with the intention of reviving the economy of their territory (Orlandini *et al.*, 2014). This is despite the fact that the absence of a specific legislation reduces the transfer of knowledge and the subsequent diffusion of the innovative concept. The AD idea is also catching the attention of the international media, so that for example it is already possible to read relevant articles in leading international newspapers and magazines such as *The New York Times*, *The Sunday Times* and *National Geographic Traveler* (http://www.albergodiffuso.com/international-press.html). Similarly, the interest for AD is increasing in academic circles at the international level (e.g.: Dropulić*et al.*, 2008; Grzinic and Saftic, 2012; Avram and Zarrilli, 2012).

4.2 Descriptive data

4.2.1 Main characteristics of the Albergo Diffuso

Table 1 presents the principal characteristics of the Albergo Diffuso under investigation. With respect to AD type, the characteristics investigated are: the year of operation; the person that initiated the business; the class of annual pre-tax household income (year 2013); the capacity

(number of rooms and beds); the number of employees (in high and low season). The majority of the ADs in the sample have between 10 and 15 years of operation (35,90%), followed by 33,33% with less than 5 years. Overall the entire sample, the owner that responded to the questionnaire is the same that started the business. 51,28% of the respondents declare an annual pre-tax household income between € 100.001 - € 300.000. Only three ADs declare a higher income. Looking at the AD's size, there is a mean of 33 beds and 13 rooms (years = 2014) with an increase compared to the year of inauguration. The analysis of the number of the employees reveals a mean equal to 4,05 in the high season and 2,38 in low season (years = 2014).

Tab. 1: The characteristics of the surveyed ADs

Characteristics		Sample size	%
Years of operation			
>15		6	15,38%
>10		14	35,90%
>5		6	15,38%
>5		13	33,33%
Origin of the business			
The owner started up		38	97,44
The family of the owner started up		1	2,56
Annual pre-tax household income			
Up to € 100.000		16	41,03%
€ 100.001 - € 300.000		20	51,28%
€ 300.001 - € 500.00		3	7,69%
		mean (2014)	Mean (year of inauguration)
Number of beds		33,03	25,05
Number of rooms		13,13	10,23
Number of employees	high season	4,05	2,97
	low season	2,38	1,92

Source: our elaboration

4.2.2 Characteristics of the respondents

Table 2 summarizes the respondents' demographic information. This sample had more males than females (61.54% vs. 38.46%). Respondents in the age range of 41-50 represent the largest group age wise (43,6%). 87,18% of the respondents affirmed to have worked in other sectors prior to the experience of managing the AD. With respect to the education profile of the respondents, 20,5% reported having received a bachelor's degree, while 17,9% possess an upper secondary school degree. It is interesting to note that the majority of the sample (28,2%) stated not having an educational background in hospitality, or if they do, it is only because they received training outside a formal school or university.

Tab. 2: Characteristics of the respondents

Personal information	Sample size		%
Gender			
Male	24		61,54
Female	15		38,46
Age			
31 – 40	8		20,5
41 – 50	17		43,6
51 – 60	5		12,8
61 – 70	7		17,9
More Than 70	2		5,1
Education			
Middle School	3		3,8
Upper Secondary school	14		17,9
Bachelor's degree	16		20,5
Titles above degree (Master / Phd)	6		7,7
Education in the specific field of Hospitality Management			
No	22		28,2
Yes, At The University	1		1,3
Yes, At The School	3		3,8
Yes, Other	13		16,7
Other jobs before the AD			
In the tourism sector	4		10,26%
In other sector	34		87,18%
First activities	1		2,56%
	Few	Enough	very much
Propensity to innovation	2 (2,6)	18 (23,1)	19 (24,4)

Source: our elaboration

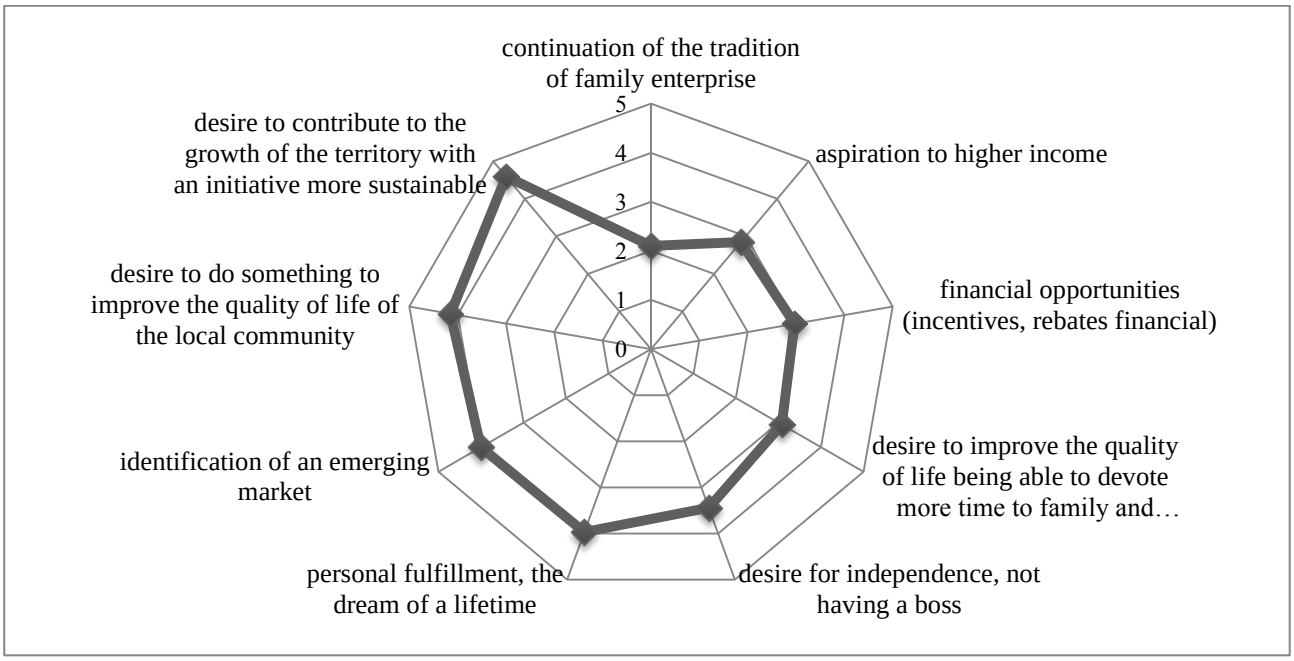
4.3 The AD Owner as a Lifestyle Entrepreneur

4.3.1 Exploring the link between AD and lifestyle entrepreneurship

On a Likert Scale of 1-5, respondents had to answer nine questions related to the main reasons that pushed them to start-up this type of enterprise. First we determined that rarely an AD is a continuation of a family business tradition. In addition, financial opportunities do not stand out as mainly important motives, while "identification of an emerging market" is positioned high on the scale, testifying to the entrepreneurial spirit of AD owners.

With the same mean is the "aspiration of higher income", showing a certain link with the definition of Lifestyle Entrepreneur. On the contrary, the mean score for "desire to improve the quality of life, being able to devote more time to family and friends" is not so high, delineating a finding contrary to what could have been expected. The means' values increase while moving to the personal profile such as "desire for independence, not having a boss" and "personal fulfillment, the dream of a lifetime". In any case, the highest values are related to the "territorial orientation" so that the "desire to do something to improve the quality of life of the local community" and the "desire to contribute to the growth of the territory with an initiative more sustainable" are considered as the most important reasons to start an Albergo Diffuso as shown in Figure 1.

Fig. 1: The main reasons to start-up an Albergo Diffuso (mean)



Source: our elaboration

4.3.2 Exploring the link between AD location and owners' beliefs and motivations

In Table 3 it can be observed that a majority of AD owners feel a strong attachment to the territory where the enterprise is located, testifying to a strong liaison of the AD entrepreneur to the specific location and the community to which it belongs.

Tab. 3: Sense of attachment to the territory

Reasons	Enough	Very much	I could not live anywhere else
To what extent do you feel bound to the place where your AD is?	5	26	8

Source: our elaboration

In table 4, it can further be observed that AD owners perceive their enterprises' territorial representation of natural, cultural, human resources and support for the local economy, as equally weighted significant factors, with cultural resources standing out by a minor difference among the other three factors. It can therefore be deduced that the AD owner does possess a sense of territorial representation especially concerning the cultural aspect, although the means are slightly above the average and could have been expected to be higher.

Tab. 4: The main reasons you believe that your AD represents the territory it insists on?

Reasons	Mean	S.D.
for the attention and appreciation of the natural resources that surround it	2,62	0,54
for the attention and appreciation of cultural resources that surround it	2,71	0,61
for the attention and enhancement of human resources and traditions that surround it	2,62	0,59
for the attention and support to the local economy	2,62	0,54

Source: our elaboration

Further elaboration on the concern and support for the local community reveals that a majority of employees are hired from the local community as presented in Table 5.

Tab. 5: Percentage of employees from the local area

Reasons	25%	50%	75%	100%
Number of employees from the local area	2	3	17	17

Source: our elaboration

This finding reinforces the expected level of the sense of attachment of the AD owners to their local community as also evidenced in further open reply questions where respondents frequently state that their AD is a vehicle to contribute to local employment and that they perceive it as a natural endeavor to hire mostly from among the local population. A significant number of AD owners point out "valorizing the territory we belong to", "knowledge of and ability for transferring the local identity and culture", and "passion and sacrifice" due to the fact that working in an AD is largely considered as a tough job. There are also obvious technical reasons for this such as logistics, convenience and flexibility as mentioned by the respondents.

Based on these quantitative and qualitative findings it can be concluded that AD owners have strong sense of attachment to their location, possess a high level of passion to represent their locations' identity and culture, and are thus highly embedded in their local community.

4.3.3 Financial satisfaction and the future

Table 6 shows that a significant percentage of AD owners are neutral or dissatisfied at this point of their business life cycle. Only about a third of the respondents state that they are financially satisfied.

Tab. 6 Satisfaction with financial gains

Scale	Sample size	%
Very dissatisfied	4	11
Dissatisfied	11	32
Neutral	9	25
Satisfied	11	32
Very satisfied	0	0

Source: our elaboration

Yet, Table 7 demonstrates that almost 90% of AD owners want to continue in this line of business and at least two thirds of participants aspire to expand or start another AD in the future.

Tab. 7: About the future

	Sample size	%
still in the AD like it is today	8	21,3
still in my AD but I hope to expand the structure	6	16,2
still in my AD but I hope I can also start other AD	19	50,0
still in the tourism sector but with a business less binding	4	11,3
sell the business to do something else	2	1,2

Source: our elaboration

It can thus be deduced that despite many AD owners feel financially dissatisfied with their income level, most of them want to stay and even expand in this line of business. This testifies to a high level of dedication for the AD on the part of the owner and results in a further conclusion that can be stated as, passion coming before profit.

5. Conclusion and Discussion

The Albergo Diffuso model of tourist accommodation aims to create suitable conditions for visitors to marginal areas. Often it acts as the most relevant stakeholder in the community stimulating the local existing and potential entrepreneurs in creating new related businesses to take advantage of the increased tourist demand that it brings, mainly in the traditional sectors such as local food and beverages and handicrafts. It promotes and manages, together with local municipalities and the other existing actors, new activities capable of re-positioning the community in the tourist marketplace, such as events, and specific training courses in traditional sectors (local cuisine, local sport events, artisanship, etc.). Being highly embedded in its local community, it is thus an emerging mode of a micro enterprise aligned with such significant opportunities as local job creation, raising awareness of cultural identities and providing a means of sustainable tourism development in relatively disadvantaged areas. Due to these facts it can also be considered as a form of lifestyle entrepreneurship which is characterized by a desire for freedom, self-fulfillment, giving back to the local community and high levels of passion and personal sacrifice for their enterprise. The latter has been often pointed out as coming before the pressure of profitability by previous researchers.

This research, as an introductory attempt to investigate the probable association between AD ownership and lifestyle entrepreneurship, found many overlapping characteristics between the two concepts. Having identified an emerging market opportunity, AD owners perceive themselves as an integral part of their business and their business as an integral part of their location, thus blending their personal lives, professions and socio-cultural settings into a singular way of life. They not only want to be their own boss but also be a source for job creation and raise awareness about their location by reflecting the culture and identity in a sustainable manner. The only divergence identified between lifestyle entrepreneurs and AD owners has been the finding that a large number of AD owners want to expand their business, whereas lifestyle entrepreneurs may be content with the way their business is. Taken together with the finding that many AD owners are not satisfied with their financial income, this divergence may be attributed to an attempt by AD owners to make up for their losses, or the desire to contribute further to their location by becoming more profitable and creating more jobs for the local population which constitutes the majority of their employees. By means of the qualitative and quantitative research it can be concluded that AD owners mostly fit the lifestyle entrepreneur profile identified by means of the literature review on the subject matter.

The study is not without its limitations. First and foremost, the difficulty in identifying and classifying ADs, as the exact number is unknown, minimizing the sample universe to the members of the Association. The limited amount of data thus does not lend itself to in depth statistical analysis, resulting in a more descriptive style of the research. A second limitation may be attributed

to the prevailing ambiguity in setting exact parameters to be investigated in terms of lifestyle entrepreneurship. In this research, nine parameters were investigated but there may be more significant parameters to be researched by in further studies.

This being the first and introductory exploration of the subject matter, the research can be further expanded by increasing the number and depth of face-to-face interviews with AD owners, and data collection on certain parameters in the study (such as financial concerns, future endeavors) can be repeated periodically in order to determine the direction and development of certain factors.

In addition, further mental and behavioral issues can be explored including knowledge transfer and innovativeness. The study can be further refined by means of an in depth content analysis of the websites and social network expressions of the ADs in question.

References

ANDERSSON CEDERHOLM E., HULTMAN J. (2010), "The value of intimacy–negotiating commercial relationships in lifestyle entrepreneurship", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 10, n. 1, pp. 16-32.

ATELJEVIC I., DOORNE S. (2000), "'Staying within the fence': Lifestyle entrepreneurship in tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 8, n. 5, pp. 378-392.

ATELJEVIC J., LI L. (2009), "Tourism entrepreneurship: concepts and issues", in Ateljevic J., Stephen P. (Eds.), *Tourism and Entrepreneurship: International Perspectives*, Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 9-32.

AVRAM M., ZARRILLI L. (2012), "The Italian Model of "Albergo Diffuso": a Possible Way to Preserve the Traditional Heritage and to Encourage the Sustainable Development of the Apuseni Nature Park", *Journal of Tourism and Geo Sites*, vol. 9, n. 1, pp. 32-42.

BALACHANDRAN V., SAKTHIVELAN M. S. (2013), "Impact Of Information Technology On Entrepreneurship (e-Entrepreneurship)", *Journal Of Business Management & Social Sciences Research*, vol. 2, n. 2, pp. 51-56.

BRAMWELL B., LANE B. (2012), "Towards innovation in sustainable tourism research?", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 20, n.1, pp. 1-7.

CAMILLO A.A., PRESENZA A. (2015), "An analysis of the characteristics and dynamic development of an emergent hotel business model in Italy: 'Albergo Diffuso' (Diffused Hotel)", in Camillo A. A. (Ed.), *Handbook of Research on Global Hospitality and Tourism Management*, IGI Global, Hershey, Pennsylvania (USA).

CONFALONIERI M. (2011), "A typical Italian phenomenon: The 'albergo diffuso'", *Tourism Management*, vol. 32, n. 3, pp. 685-687.

DALL'ARA G. (2010), *Manuale dell'Albergo Diffuso, l'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, FrancoAngeli, Milano.

DROPULIĆ M., KRAJNOVIĆ A., RUŽIĆ P. (2008), "Albergo diffuso hotels-A solution to sustainable development of tourism", Paper presented at *27th International Conference on Organizational Science Development "Knowledge for sustainable development"*, Held in Portorož, Slovenia: March 19-21.

GETZ D. (2004), *The family business in tourism and hospitality*. CABI Publishing, Wallingford.

GRIZINIC J., SAFTIC D. (2012), "Approach To The Development Of Destination Management In Croatian Tourism". *Journal of Contemporary Management Issues*, vol. 17, n. 1, pp. 59-74.

HALL M. C., WILLIAMS A. (2008), Tourism and innovation, Routledge.

HALL C.M., RUSHER K. (2004). "Risky Lifestyles? Entrepreneurial Characteristics of the New Zealand Bed and Breakfast Sector, in Thomas R. (Eds.), Small Firm in Tourism: International Perspectives, pp. 83-98, Elsevier, Oxford.

HALLAK R., BROWN G., LINDSAY N. J. (2012), "The place identity–performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modelling analysis", *Tourism Management*, vol. 33, n.1, pp. 143-154.

HELGADÓTTIR G., SIGURÐARDÓTTIR I. (2008), "Horse-based tourism: Community, quality and disinterest in economic value", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 8, n. 2, pp. 105-121.

HENDERSON J. (2002). "Building the rural economy with high-growth entrepreneurs", *Economic Review*, vol. 87, n. 3, pp. 45-70.

KOMPPULA R. (2004), "Success and growth in rural tourism micro-businesses in Finland: financial or life-style objectives?", in Thomas R. (Eds.), *Small Firms in Tourism. International Perspectives*, pp. 115-138, Elsevier Science, Amsterdam.

LASHLEY C., ROWSON B. (2010), "Lifestyle businesses: Insights into Blackpool's hotel sector", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, n. 3, pp. 511-519.

MARCHANT B., MOTTIAR Z. (2011), "Understanding lifestyle entrepreneurs and digging beneath the issue of profits: Profiling surf tourism lifestyle entrepreneurs in Ireland", *Tourism Planning & Development*, vol. 8, n. 2, pp. 171-183.

MORRISON, A. (2006), "A contextualization of entrepreneurship", *International journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 12, n. 4, pp. 192-209.

MORRISON A., THOMAS R. (1999), "The future of small firms in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, n. 4, pp. 148-154.

MORRISON A.J., BAUM T., ANDREW R. (2001), "The lifestyle economics of small tourism businesses", *Journal of Travel and Tourism Research*, vol. 1, n. 1-2, pp. 16-25.

ORLANDINI P., VALLONE C., DE TONI A., CECCHETTI R. (2014), "Total Quality research of tourism services. Special case: Albergo Diffuso", Paper presented at the 15th Toulon-Verona Conference 'Excellence in Services', College of Management Academic Studies, Rishon Lezion, Israel, 3-4 September 2014, pp. 247-267.

PANICCIA P., PECHLANER H., VALERI M., (2010), "The Importance of the Time of Experience in the Innovation of Tourism Business. The Sextantio Albergo Diffuso", in Weiermair, K., Go, F., Keller, P., Pechlaner H. (Eds.), *Entrepreneurship and Innovation in Tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 97-115.

PANICCIA P., VALERI M. (2010), "Enhancing knowledge in tourist firms: between maintenance and change", in Keller P., Biegger T. (Eds), *Management of Change in Tourism: creating opportunities - overcoming obstacles*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, pp. 123-136.

PETERS M., FREHSE J., BUHALIS D. (2009), "The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry", *Pasos*, vol. 7, n. 2, pp. 393-405.

RUSSO G., LOMBARDI R., MANGIAGLI, S. (2013), "The Tourist Model in the Collaborative Economy: A Modern Approach", *International Journal of Business and Management*, vol. 8, n. 7, pp. 1-13.

SCHIEBEL W. (2005), "Entrepreneurial personality traits in managing rural tourism and sustainable business", in Hall D., Kirkpatrick I., Mitchell M. (Eds.), *Rural Tourism and Sustainable Business*, Channel View Publications, Clevedon, pp. 287-304.

SHANE S., VENKATARAMAN S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of management review*, vol. 25, n. 1, pp. 217-226.

SHAW G., WILLIAMS A. M. (1998), "Entrepreneurship, small business culture and tourism development", *The economic geography of the tourism industry*, pp. 235-255.

STONE I., STUBBS C. (2007), "Enterprising expatriates: lifestyle migration and entrepreneurship in rural southern Europe", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19, n. 5, pp. 433-450.

VALLONE C., ORLANDINI P., CECCHETTI R. (2013), "Sustainability and innovation in tourism services: the Albergo Diffuso case study", *Eurasian journal of social sciences*, vol. 1, n. 2, pp. 21-34.

WILLIAMS A.M., SHAW G., GREENWOOD J. (1989), "From Tourist to Tourism Entrepreneur, from Consumption to Production: Evidence from Cornwall, England", *Environment and Planning*, vol. 21, pp. 1639-1653.

Recupero del patrimonio culturale dei centri minori e sviluppo del territorio attraverso l'albergo diffuso: il caso Borgo Tufi

DEL GATTO STEFANIA*

Abstract

Obiettivi. *Evidenziare le sinergie generatrici di valore tra le azioni finalizzate a conservare il patrimonio culturale, ambientale e sociale, la partecipazione della comunità locale di un territorio marginale di montagna al processo di decision-making territoriale e l'implementazione di una formula imprenditoriale innovativa nel settore hospitality (albergo diffuso).*

Metodologia. *Il disegno della ricerca di tipo qualitativo ha impiegato una holistic single case study analysis. Le fonti utilizzate per la raccolta dei dati sono di varia natura: materiale documentale, interviste dirette ad alcuni stakeholder locali e un'intervista in profondità al key player locale.*

Risultati. *Il percorso che ha condotto all'attuazione del progetto e i benefici derivanti dal processo (tuttora in fieri) dimostrano che la working partnership tra pubblico e privato, insieme alla condivisione degli obiettivi e delle scelte strategiche con l'intera comunità locale hanno prodotto effetti positivi sullo sviluppo del territorio.*

Limiti della ricerca. *Il paper presenta i primi risultati di un'analisi empirica che merita sicuri approfondimenti; ponendosi come studio esplorativo, si limita a un'analisi qualitativa di un unico caso.*

Implicazioni pratiche. *Fornire ai policy maker locali riflessioni e suggerimenti per una migliore governance del territorio e ai decision maker aziendali per una gestione ottimale delle iniziative attivate al fine di incrementare l'efficacia economica, sociale ed ambientale del processo.*

Originalità del lavoro. *Il caso analizzato mette in luce la capacità di un policy maker (amministratore locale) di divenire "manager dello sviluppo territoriale" mediante l'attivazione e gestione di un set di relazioni collaborative con gli stakeholder locali, basate sulla credibilità e fiducia.*

Parole chiave: *patrimonio culturale; partecipazione degli stakeholder; albergo diffuso; governance condivisa; sviluppo turistico sostenibile*

Objectives. *The purpose of this paper is to explore relationships generating value among the action that preserve the social, cultural and environmental heritage, stakeholder participation in the decision-making process about territorial policies planning, a new model of hospitality, the "albergo diffuso" and sustainable development of a small rural center.*

Methodology. *Qualitative research design used holistic single-case study analysis. The qualitative analysis was conducted collecting data from interviews with open-ended questions to local actors and in-depth interview to the local key player.*

Findings. *Network collaborations and partnership actively involving both public and private enterprise, sharing goals and strategic plans with local stakeholders, generated value for all the actors involved in the process.*

Research limits. *The paper used an explorative research, which represents a first stage study conducted over a single territory. Further analysis and empirical research will be carried out.*

Practical implications. *The work provides guidance to local public policy makers for the decision making process improving local development and territorial competitiveness and to decision makers to better manage new businesses to enhance the economic, social and environmental process with benefits for all the stakeholder involved.*

Originality of the study. *The case study presented points out the capacity of a local policy maker in being "local development manager" activating and managing collaborative relationship with local stakeholders based on trust and credibility.*

Key words: *cultural heritage; stakeholder involvement; albergo diffuso; shared governance; sustainable tourism development*

* Ricercatore di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi del Molise
e-mail: delgatto@unimol.it

"… i borghi sono un patrimonio italiano importante, sistematicamente violato, ma che merita, come dovere morale, di essere consegnato integro alle nuove generazioni. Inoltre possono rappresentare un valore economico rilevante. Così è nata l'idea di recuperare un borgo antico e di dargli una destinazione turistica, pensando ad un turismo qualificato, attento alla storia, alla civiltà, alla cultura.

"Daniele Kihlgren" Presidente Sextantio

1. Considerazioni introduttive

Negli ultimi anni si registra un interesse crescente da parte degli studiosi di management del turismo verso un modello di ospitalità innovativo, l'albergo diffuso, caratterizzato da innovazioni gestionali e organizzative interessanti. Diversi studi in campo accademico e manageriale (tra gli altri Paniccia, 2012; Silvestrelli, 2011; 2013; Dall'Ara, 2010) stanno animando il dibattito sul ruolo della forma di ospitalità nello sviluppo sociale, culturale ed economico dei territori[1].

L'albergo diffuso rappresenta un genere di ricettività peculiare ed è un fenomeno tipicamente italiano (Confalonieri, 2011). Gli è riconosciuto un ruolo di tutela e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale del luogo di appartenenza e rappresenta un driver importante per lo sviluppo sostenibile di aree rurali a rischio di spopolamento. Nei casi analizzati dalla letteratura (tra gli altri, Paniccia, 2012), esso spesso rappresenta una fonte rilevante di sviluppo, soprattutto per i territori marginali.

Il paper ha l'obiettivo di mostrare, attraverso un case study, come l'albergo diffuso, progetto di sviluppo territoriale e tipico esempio di conservazione e rivitalizzazione del patrimonio turistico-culturale di un luogo, possa generare effetti positivi in termini di notorietà e immagine della destinazione, valorizzando i luoghi e generando valore economico, sociale ed ambientale per tutti gli attori territoriali.

Il case study è relativo ad un piccolo borgo, Castel del Giudice, localizzato in provincia di Isernia, in Alto Molise, a 800 metri di altitudine, nell'Alto Sangro, ai confini con l'Abruzzo. In questo piccolo paese di circa 300 abitanti, attraverso un processo di partecipazione attiva che ha coinvolto tutti gli stakeholder presenti sul territorio, si è arrivati a implementare una formula imprenditoriale innovativa in campo turistico, un albergo diffuso, capace di attivare un percorso virtuoso che valorizza il patrimonio del territorio e crea prospettive di crescita per l'intera area territoriale.

Gli amministratori locali sono diventati "manager dello sviluppo" mediante progetti di recupero del patrimonio culturale e territoriale; hanno avuto la capacità di coinvolgere il tessuto sociale ed imprenditoriale nel processo di definizione degli obiettivi e delle strategie di crescita, attraendo finanziamenti regionali, nazionali e comunitari a supporto delle iniziative messe in campo. Il territorio è divenuto terreno fertile ad accogliere gli input delle idee imprenditoriali, generate non già da un'impresa privata, come spesso avviene, ma da un amministratore pubblico, capace di attivare un percorso virtuoso di produzione e distribuzione di valore tra tutti gli stakeholder territoriali.

Obiettivo del presente contributo è quello di dimostrare che un processo di decision-making democratico che preveda la partecipazione attiva degli stakeholder alle scelte di politica territoriale e di pianificazione turistica (destination governance), genera effetti positivi in termini di opportunità di sviluppo attraverso sinergie tra le azioni finalizzate a conservare il patrimonio culturale, le innovazioni nel settore turistico e lo sviluppo sostenibile di un territorio marginale di montagna.

Alcuni degli studi condotti in tema di albergo diffuso, essendo il fenomeno ancora in divenire, hanno come limite principale le oggettive "lacune informative determinate dalla disomogeneità dei dati acquisibili nei diversi territori regionali, in termini di normative e di caratteristiche socio-ambientali e di imprenditorialità" (Paniccia, 2012). Il nostro contributo è finalizzato a colmare una

[1] Anche la stampa internazionale si è interessata al "fenomeno" italiano dell'albergo diffuso: il New York Times nel maggio del 2010 ha pubblicato un articolo dal titolo "*Saving Towns by Filling Rooms in Italy"* nel quale viene presentato il modello di ospitalità in maniera molto dettagliata (http://www.nytimes.com/2010/05/23/travel/23journeys.html)

parte di questi gap anche nella prospettiva di costituire occasione di riflessione per i decision maker territoriali e imprenditoriali che, come rilevato da alcuni autori, non sempre comprendono appieno le potenzialità dell'albergo diffuso per lo sviluppo dei territori (Paniccia, 2012).

Partendo dall'analisi della letteratura economico-manageriale dedicata in particolare alla formula ricettiva dell'albergo diffuso ed al ruolo dello stesso nella promozione di uno sviluppo turistico sostenibile del territorio e agli effetti della partecipazione degli stakeholder al processo di pianificazione territoriale, l'analisi ricostruisce il processo generatosi all'interno della comunità locale indagata (imprese private, cittadini, amministrazione comunale), mettendo in luce le dinamiche relazionali ed i ruoli assunti dai diversi attori coinvolti, in un contesto di dimensioni contenute, e pertanto particolarmente adeguato a combinare l'azione di sviluppo territoriale con la salvaguardia della cultura e delle specificità locali.

Dall'analisi emergono risultati interessanti utili a fornire linee guida ai policy maker locali e ai decision maker aziendali per una gestione manageriale delle iniziative messe in campo, finalizzate ad incrementare l'efficacia economica, sociale ed ambientale delle azioni attraverso un approccio collaborativo tra tutti gli attori presenti nel territorio.

2. Review della letteratura

2.1 L'albergo diffuso: origini e caratteristiche

L' albergo diffuso è una forma di ospitalità piuttosto recente; la prima esperienza si è avuta in Carnia diversi anni dopo il terremoto del 1976; l'idea era quella di utilizzare a fini turistici le case vuote ristrutturate con i fondi del post terremoto del Friuli. È stato riconosciuto in modo formale per la prima volta in Sardegna, dove pure si erano avviate in anni successivi alcune esperienze, con una normativa specifica che risale al 1998.

Il fenomeno oggetto di studio è in continuo divenire; risulta pertanto complicato fornirne una definizione univoca. Alcuni dei tentativi definitori avviati, appaiono a nostro giudizio, riduttivi e poco esplicativi del fenomeno[2].

Analizzando nel dettaglio le caratteristiche comuni che distinguono l'albergo diffuso da altre forme di ospitalità, ovvero lo sviluppo di tipo "orizzontale", la dislocazione delle camere e dei servizi in più edifici con la presenza di locali adibiti a servizi comuni per gli ospiti, la distanza massima tra le unità abitative e gli spazi comuni che deve essere non superiore a 300 metri, la ristorazione legata al territorio, l'ambiente "autentico", composto da case tipiche ammobiliate e ristrutturate, la gestione unitaria, la localizzazione in un territorio di pregio dal punto di vista culturale, storico, ambientale e la presenza di una comunità ospitante che consente una stretta integrazione del turista nel territorio e nella sua cultura (Dall'Ara, 2010), appare evidente come l'albergo diffuso non sia definibile come una semplice struttura ricettiva.

L'albergo diffuso rappresenta una filosofia di gestione dell'accoglienza, un sistema di management dell'ospitalità turistica assai peculiare e tipicamente italiano. Diverse analisi sul campo hanno dimostrato l'esistenza di un legame molto forte tra albergo diffuso e sviluppo turistico sostenibile, a testimonianza del ruolo ricoperto nella valorizzazione del territorio in chiave di sostenibilità (Paniccia, 2012; Vallone *et al.*, 2013). L'albergo diffuso rappresenta una fonte importante di sviluppo soprattutto per i territori marginali, terreno fertile per la nascita e lo sviluppo di tale forma di ricettività.

Uno dei primi tentativi di classificazione della realtà degli alberghi diffusi è stato elaborato da Paniccia (2012), che ha individuato tre tipologie di AD: l'albergo in borgo storico, l'albergo in residenza d'epoca e l'albergo in antico casale rurale. Secondo questa classificazione, nel terzo

[2] Come ad esempio quello di Treccani, che definisce l'albergo diffuso come una "struttura ricettiva turistica caratterizzata da una dislocazione degli ambienti in più stabili distribuiti "orizzontalmente" in un territorio delimitato, in genere facente capo ad un piccolo centro urbano, coordinati da un ufficio centrale che gestisce le operazioni di prenotazione e i servizi comuni".

trimestre del 2011 gli alberghi diffusi in Italia erano 63 (Paniccia, 2012), alla fine del 2012 erano 77 (Quattrociocchi *et al.*, 2013), con una prevalenza di strutture in borgo storico.

L'Associazione Nazionale Alberghi Diffusi (ADI), in ragione della varietà di forme organizzative e localizzative che sono andate a definirsi nel concreto, riconosce modelli diversi di ospitalità riferiti all'albergo diffuso: il paese albergo[3], il residence diffuso[4] e l'albergo diffuso di campagna[5].

Seguendo questa classificazione, gli alberghi diffusi in Italia, alla fine di maggio 2015, sono 78 (Tab. 1) [6].

Tab. 1: Gli alberghi diffusi in Italia – Maggio 2015

Regione	Numero	Regione	Numero	Regione	Numero
Abruzzo	2	Liguria	2	Sicilia	6
Basilicata	4	Lombardia	3	Toscana	7
Calabria	1	Marche	7	Trentino Alto Adige	1
Campania	2	**Molise**	**6**	Umbria	7
Emilia Romagna	3	Piemonte	2	Veneto	1
Friuli Venezia Giulia	4	Puglia	4	**Totale**	**78**
Lazio	9	Sardegna	7		

Fonte: http://www.alberghidiffusi.it/ maggio 2015

Da un punto di vista normativo, ciascuna regione italiana ha un framework legislativo e regolamentare differente. Per un'analisi aggiornata si veda De Montis *et al.*, 2015.

2.2 L'albergo diffuso quale driver dello sviluppo sostenibile del territorio

L'albergo diffuso fonda le radici nel radicamento al territorio e nell'attenzione allo sviluppo sostenibile; esso offre ricadute positive alle comunità locali e a tutti gli stakeholder territoriali; fondando la propria esistenza su un insieme di caratteristiche uniche e irripetibili, consente di raggiungere un vantaggio competitivo difficilmente imitabile, soprattutto se affiancato da un'offerta complementare di servizi (eventi culturali, sportivi, percorsi enogastronomici) e di strutture con le quali attivare sinergie e percorsi virtuosi di sviluppo. L'albergo diffuso diventa strumento per migliorare l'attrattività e la competitività dei luoghi e se il management aziendale è capace di interpretare in maniera puntuale i mutati bisogni della domanda con un'offerta qualitativamente efficace, può contribuire in maniera significativa allo sviluppo del territorio anche dal punto di vista della sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Secondo le indicazioni di alcuni autori (Dall'Ara, 2010) il borgo ideale per la nascita di un albergo diffuso è quello inserito in un contesto storico-ambientale di interesse; il luogo adatto ad accogliere la formula ricettiva deve essere "vitale", ovvero con un numero di abitanti tale da consentire agli ospiti di apprezzare lo stile di vita del territorio. Il recente successo dell'albergo diffuso è dovuto alle esigenze di un segmento di domanda turistica attento alla sostenibilità ed al rispetto dell'ambiente, che chiede di soggiornare in un contesto urbano di pregio e di vivere a contatto con i residenti. È dunque la formula di ospitalità ideale per valorizzare borghi e paesi con

[3] Secondo una delibera della Giunta Regionale Sardegna del 2007, il Paese Albergo è una «rete di operatori ospitali costituita mediante accordi di collaborazione tra soggetti diversi, siano essi o meno imprenditori, per l'esercizio dell'attività ricettiva in forma coordinata, senza gestione unitaria, al fine di fornire alloggio e altri servizi in più strutture ricettive, che interessano una parte rilevante di un centro abitato, in possesso dei requisiti stabili».

[4] Il Residence Diffuso comprende tutte le «Strutture ricettive extra alberghiere che forniscono alloggio in più unità abitative, assieme ai servizi di accoglienza e di assistenza, situate all'interno di un unico territorio comunale, integrate tra loro dalla centralizzazione dell'ufficio ricevimento» (Dall'Ara, 2010).

[5] L'Albergo Diffuso di campagna, normato dalla Regione Molise con la L.R. 25 marzo 2014, n.7, è un albergo diffuso che opera in un contesto rurale.

[6] Ultima consultazione del sito http://www.alberghidiffusi.it/ il 31 maggio 2015. L'Associazione Nazionale Alberghi Diffusi (ADI) considera i soli alberghi diffusi associati.

centri storici di interesse artistico od architettonico, che in tal modo possono recuperare e valorizzare antichi edifici in disuso ed al tempo stesso evitare di risolvere i problemi della ricettività turistica con nuove costruzioni (Dall'Ara, 2010).

Un percorso di sviluppo è definibile sostenibile se è "in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri" (Rapporto Brundtland, 1987); va inteso dunque come contrasto all'impoverimento del territorio, rispetto e miglioramento della qualità dell'ambiente, tutela dell'equilibrio sociale e culturale; esso non deve generare per le strutture e le infrastrutture costi non recuperabili attraverso i ricavi, né comportare consumi superiori a quelli accettabili (tra gli altri Quattrociocchi, 2013).

La relazione tra turismo e ambiente è particolarmente complessa; il turismo, infatti, può divenire fattore di sviluppo economico e sociale ma può al tempo stesso produrre effetti dannosi dal punto di vista ambientale[7].

Un'iniziativa imprenditoriale nel settore turistico è sostenibile se produce benefici per tutti gli stakeholder presenti nel territorio (sostenibilità economica), opera nel rispetto dei singoli individui e dell'intera comunità locale, soddisfacendone bisogni e attese (sostenibilità sociale) e dell'ambiente, utilizzando in maniera razionale le risorse (sostenibilità ambientale).

Emergono in questo senso, ritornando al modello dell'albergo diffuso, due aspetti essenziali. Il primo fa riferimento al concetto organizzativo di partecipazione, ed è connotato dalla tensione verso la creazione e la cura di una rete relazionale diffusa, complessa da gestire (dal punto di vista dei metodi e dei ruoli), ma fondamentale per garantire un percorso equilibrato e condiviso di decisioni e interventi di politica dello sviluppo. Questo è vero soprattutto sul versante della sostenibilità, dal momento che la formula stessa assume una sua intrinseca identità di modello organizzativo e gestionale collettivo, ad elevata valenza relazionale interna ed integrato con il "territorio" in cui insiste.

L'altro aspetto degno di nota si collega alla competitività strategico-gestionale: l'albergo diffuso deve presentarsi con una nuova, distinta (e distinguibile) identità rispetto al terreno competitivo in cui viene ad operare (ospitalità turistico-alberghiera), con i conseguenti ed evidenti problemi di definizione e attuazione di adeguati processi tecnico-organizzativi (caratteristiche e profilo dell'offerta, comunicazione, identificazione dei "competitor" sul territorio, piani di "marketing" e commerciali univoci, ecc.).

Ciò impegna il "sistema" albergo diffuso a disporre di competenze manageriali e gestionali peculiari, capaci di soddisfare una duplice necessità: da un lato saper fronteggiare l'esigenza di condotta strategico-gestionale (business alberghiero), dall'altro sapersi interfacciare correttamente con il rispetto della propria missione "politica" di motore di sviluppo turistico-territoriale. Per quel che concerne la gestione, infatti, all'albergo diffuso, pur nel rispetto dei principi tipici dell'economia aziendale, ovvero economicità, efficienza ed efficacia (Fissi *et al.*, 2014), è riconosciuto il ruolo di "agente di sviluppo" del territorio. Il punto di forza dell'albergo diffuso è proprio la proposta di un'esperienza autentica, dello stile di vita di un borgo; una criticità è rappresentata dai costi gestionali piuttosto elevati rispetto ad una struttura ricettiva tradizionale (verticale).

L'assenza della duplice dimensione culturale può facilmente produrre distorsioni e fallimenti di questo genere di iniziative, quando ad esempio viene svolto un mero ruolo "assistenzialistico", in cui forme di finanziamento pubblico finiscono col perdere la propria valenza di aiuti allo sviluppo per ridursi a strumenti di sopravvivenza di corto respiro e certamente inefficaci rispetto ai prioritari obiettivi di crescita territoriale.

L' albergo diffuso è una formula imprenditoriale innovativa originale anche nelle modalità di management. Il vantaggio competitivo risiede nella capacità di fare network con le altre imprese operanti nel territorio e nei territori limitrofi (proprietari di case, ristoratori locali, aziende agricole,

[7] Sul tema del turismo sostenibile sono stati presentati diversi rapporti e codici etici, con l'obiettivo di sensibilizzare e orientare l'attività delle imprese di settore: il Rapporto Brundtland (Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite), la Carta di Lanzarote (Conferenza Mondiale sul Turismo Sostenibile), il Codice etico mondiale per il turismo (Organizzazione mondiale del turismo), la Carta di Rimini (Conferenza Internazionale per il Turismo Sostenibile).

laboratori artigiani, società che offrono servizi ai residenti, ecc.), con le Amministrazioni locali, provinciali e regionali, con le associazioni di promozione e sviluppo del territorio (ad es. le Pro-Loco).

In definitiva, un prodotto di tale entità, se organizzato, gestito e realizzato in modo adeguato, attraverso una programmazione integrata e pianificata, può rappresentare una reale fonte di vantaggio competitivo per i centri minori favorendo la crescita economica in chiave sostenibile migliorando il contesto fisico, economico e sociale dell'area interessata.

2.3 Partecipazione degli stakeholder e sviluppo turistico sostenibile

La partecipazione dei cittadini alla vita democratica è un principio che discende direttamente dal diritto di sovranità popolare e dal diritto di cittadinanza, riaffermato dalla normativa europea e permette, in particolare, al cittadino di sentirsi appieno parte delle decisioni assunte dalla Pubblica Amministrazione anche attraverso l'espressione della propria opinione nei processi decisionali e di pianificazione. I meccanismi di partecipazione comprendono diversi strumenti e modalità che vanno dalla informazione e comunicazione tra pubblico e privato, all'animazione territoriale, alle diverse forme di consultazione (tavoli di discussione, forum) con cui viene promosso il coinvolgimento dei cittadini ed il rafforzamento delle competenze necessarie a contribuire attivamente all'assunzione di decisioni collettive (Ciaffi, Mela, 2011).

Uno dei principali requisiti perché un processo partecipato sia realmente efficace è l'appartenenza ad un medesimo territorio e, quindi, la conoscenza di quest'ultimo, dei suoi punti di forza e delle sue criticità. La conoscenza del territorio ed il senso di appartenenza allo stesso rappresentano la base di partenza di un processo partecipato efficace che preveda il coinvolgimento attivo della comunità locale.

Il ruolo della partecipazione è particolarmente vitale nel settore turistico, poiché in questo campo i risultati dei processi decisionali possono avere ripercussioni significative su molti aspetti della vita della comunità locale (in termini di benefici ma anche di costi), così come il non adeguato coinvolgimento può talvolta comportare seri ostacoli all'implementazione efficace di iniziative di sviluppo territoriale e turistico.

Nelle politiche di *destination management*, in cui sempre più gli attori protagonisti della governance turistico-territoriale sono coinvolti attivamente, si rileva tuttavia ancora diffusamente lo scarso coinvolgimento delle comunità locali, pur essendo queste le principali destinatarie degli effetti delle scelte di sviluppo turistico, laddove processi partecipati che coinvolgano la popolazione locale tenendo conto delle sue esigenze e attivino azioni di *destination management* di tipo endogeno, potrebbero conseguire una reale efficacia e favorire percorsi virtuosi di sviluppo concretamente "sostenibile" del territorio e realmente "sostenuto" dal territorio, con ricadute positive su tutti gli *stakeholder*" (Taylor, 1995).

Il contributo attivo del turismo a uno sviluppo sostenibile presuppone necessariamente solidarietà, rispetto reciproco e partecipazione da parte di tutti gli attori coinvolti, e in particolare delle popolazioni locali, che contribuiscono in maniera vitale alla costruzione del *sense of place* (Haven-Tang, Jones, 2008).

La popolazione locale, che detiene il patrimonio di conoscenza relativo alla destinazione, rappresenta una risorsa importante per lo sviluppo del territorio; dunque diventa indispensabile analizzarne le esigenze e coinvolgere la comunità locale nei processi decisionali.

Obiettivo della partecipazione è proprio quello di riuscire a formare una rete di persone, in grado di attivare sinergie e collaborare, per un risultato di interesse comune (Ciaffi e Mela, 2011).

Considerata la valenza strategica delle caratteristiche identitarie del territorio per conferire una dimensione esperienziale all'offerta turistica della destinazione, diviene fondamentale la popolazione locale, che ha quindi una funzione di fondamentale importanza, percepita sempre più dal turista. Quest'ultimo è sempre più esigente, ricerca esperienze di vita in contesti reali a contatto con i residenti e le loro tradizioni.

L'albergo diffuso, formula imprenditoriale innovativa della quale abbiamo parlato nella prima parte del nostro lavoro, riesce a coniugare in maniera puntuale le esigenze di un turista alla ricerca di esperienze in contesti di vita reali con lo sviluppo sostenibile anche di aree rurali marginali. L'esigenza di fondo è quella di superare i confini aziendali e sviluppare la capacità di collaborare, di "fare rete" da parte dei diversi attori interessati.

3. Coinvolgimento degli stakeholder, albergo diffuso e sviluppo turistico sostenibile: il caso Borgo Tufi

3.1 Metodologia della ricerca

Il disegno della ricerca, di tipo qualitativo, ha utilizzato un *holistic single case study* di tipo descrittivo[8] (Yin, 2003), già utilizzato in letteratura per studiare aspetti relativi a questa forma di ospitalità, l'albergo diffuso (tra gli altri Paniccia, 2012; Fissi *et al.*, 2014). La scelta metodologica è derivata da ragioni legate alla formulazione delle domande di ricerca ed al fenomeno oggetto di studio.

Oggetto di indagine è il progetto di recupero e valorizzazione territoriale realizzato attraverso l'albergo diffuso Borgo Tufi, localizzato a Castel del Giudice, un piccolo borgo rurale altomolisano di circa 300 abitanti. Borgo Tufi ha attirato le attenzioni di numerosi attori istituzionali e imprenditoriali grazie ad un percorso innovativo strategico che ha condotto alla realizzazione di un albergo diffuso, capace di attivare un percorso virtuoso che valorizza il patrimonio del luogo e crea prospettive di crescita per l'intera area, incrementando il potere di attrattività del territorio.

Le domande di ricerca, finalizzate a ricostruire il percorso strategico che ha condotto alla nascita dell'albergo diffuso e a leggere il legame tra lo stesso e la valorizzazione del patrimonio turistico-culturale del territorio, sono le seguenti:

RQ1. Il coinvolgimento degli stakeholder locali nel processo di decision-making territoriale favorisce/ostacola la nascita di iniziative imprenditoriali innovative?

RQ2. Qual è il legame tra albergo diffuso e valorizzazione del territorio? E tra albergo diffuso e prospettive di sviluppo del territorio?

3.2 Raccolta dei dati

Le fonti utilizzate per la raccolta delle informazioni utili alla stesura del caso sono di diversa natura[9]: *review* della stampa locale e nazionale; comunicati stampa del Comune di Castel del Giudice; materiale documentale, fornito dall'amministrazione comunale, su nascita ed articolazione del progetto[10]; siti web contenenti informazioni sull'iniziativa oggetto di studio; intervista telefonica in profondità al *key player* locale[11] (la traccia d'intervista è riportata nella tabella 2); interviste semi-strutturate ad alcuni degli attori coinvolti nel processo [12].

[8] La ricerca ha infatti come obiettivo la formulazione di determinate conclusioni come conseguenza dell'osservazione e dello studio della realtà (Yin, 2003).

[9] "A hallmark of case study research is the use of multiple data sources" (Yin, 2003).

[10] Business plan presentato dalla STU Vello S.p.A. per attingere ai finanziamenti ex legge 488 e altri documenti relativi alla nascita e articolazione del progetto.

[11] Il *key player* è stato individuato dopo un'attenta analisi del materiale documentale. L'intervista telefonica ha avuto una durata di 60 minuti.

[12] Sono state realizzate 6 interviste telefoniche della durata media di 30 minuti ciascuna, condotte seguendo uno schema semi-strutturato, stabilendo *a priori* solo alcuni degli argomenti da trattare durante il colloquio, in maniera tale da lasciare piena libertà ad intervistato ed intervistatore e garantendo che tutti i temi rilevanti fossero toccati e che tutte le informazioni necessarie fossero raccolte. Di seguito la traccia d'intervista utilizzata: Conosce Borgo Tufi? Chi è/sono gli artefici dell'iniziativa? Si è sentito coinvolto nel processo decisionale che ha portato alla nascita dell'Albergo diffuso? Se si, quanto e in che modo? Se no, avrebbe preferito essere coinvolto in maniera più determinante? Ritiene che la nascita di Borgo Tufi possa rappresentare un'opportunità di sviluppo per il territorio? Se si, quali sono i benefici attesi derivanti dalla presenza dell'AD. Se no, perché. Quali le eventuali

Tab. 2: Traccia d'intervista al key player locale

Quando e come nasce l'idea di Borgo Tufi
Chi ha avuto l'idea
Quali i primi passi per l'attuazione
Difficoltà nell'implementazione del progetto
Numero, tipologia, ruolo e modalità di coinvolgimento degli stakeholder
Le fonti di finanziamento
Formalizzazione di accordi di collaborazione con imprese locali, amministrazioni pubbliche, comuni limitrofi
Iniziative pianificate e modalità di gestione dell'AD
Ritiene che la comunità locale sia pronta ad accogliere i flussi turistici che l'AD sarà in grado di generare? E il territorio (infrastrutture, attività commerciali, produttive, di servizi)?
Quali i benefici derivanti dall'iniziativa • Per il territorio • Per la comunità locale • Per l'amministrazione comunale • Per le imprese

Fonte: ns. elaborazione

Sulla base dei risultati ottenuti dall'analisi dei contenuti dell'intervista in profondità, sono state condotte interviste semi-strutturate ad alcuni degli attori locali, al fine di triangolare le evidenze emerse dall'intervista in profondità. Lo scopo era quello di effettuare una valutazione da parte degli attori locali delle dichiarazioni fornite dal *key player*. Tutte le interviste sono state trascritte ed i contenuti analizzati in funzione degli obiettivi dell'indagine (Miles e Huberman, 1994). Le citazioni delle interviste sono state riportate in corsivo e tra virgolette evitando di associarle all'intervistato, al fine di garantirne la privacy. La prima fase del processo di raccolta dati è stata completata entro l'arco temporale complessivo di 6 mesi[13].

Al termine della fase di analisi dei dati è stata organizzato un incontro con il *key player* locale al fine di discutere i risultati dello studio (Creswell, 2003) e verificare la validità dei risultati ottenuti.

3.3 Il contesto ambientale

3.3.1 La Regione Molise

Il Molise viene spesso paragonato dai suoi stessi abitanti ad un "quartiere di Roma", essendo di dimensioni ridotte sia in termini di superficie territoriale che di numero di abitanti.

L'analisi dei dati demografici fornisce un quadro complessivo poco incoraggiante. I 136 comuni contano complessivamente 315mila residenti di cui 11mila stranieri; l'età media della popolazione è molto elevata (45,7 anni) rispetto al dato nazionale (44,4 anni). Solo il 12% circa dei molisani ha meno di 14 anni, il 65% è nella fascia 15-65 anni ed il 23% ha addirittura più di 65 anni. Le nascite diminuiscono, il tasso di natalità (7,2 nati ogni 1000 abitanti) è tra i più bassi d'Italia. Il tasso di mortalità è invece pari a 11,5 decessi ogni mille abitanti per un tasso di incremento naturale negativo pari al 4,3 per mille.

Dall'analisi dei dati demografici emerge l'esigenza di individuare strategie e programmi che consentano di trattenere i pochi giovani rimasti e di investire su di loro affinché non abbandonino il territorio; appare dunque indispensabile definire opportuni interventi, per evitare che, nel prossimo futuro, lo spopolamento della maggior parte dei comuni molisani diventi ancora più preoccupante.

---

criticità che potrebbe comportare la presenza dell'AD. Ritiene che la comunità locale sia pronta ad accogliere i turisti (cultura dell'accoglienza nei residenti) Ritiene che le infrastrutture siano adeguate?

[13] La prima fase della ricerca ha avuto inizio ad ottobre 2014 e si è conclusa ad aprile 2015.

L'abbandono dei centri storici, il forte invecchiamento della popolazione e la contrazione di diverse attività economiche pregiudicano il futuro di molti comuni di montagna, determinando gravi conseguenze anche sul patrimonio edilizio, soggetto a processi di degrado che ne minacciano la stabilità e deteriorano l'immagine del luogo.

Alcuni autori hanno messo in luce la situazione esistente in diversi comuni montani con riferimento alle abitazioni; il 38% circa delle abitazioni risulta non occupate da residenti (Pesaresi, 2014). Appare evidente l'esigenza di valorizzare il cospicuo patrimonio edilizio in disuso, che potrebbe essere recuperato per fini sociali - realizzando centri di assistenza per gli anziani o strutture ludico-ricreative per i giovani - o turistici, contribuendo alla "rivitalizzazione dei centri storici, soprattutto nell'ottica di promuovere lo sviluppo di nuove forme di ricettività diffusa", come indicato anche dalla programmazione europea[14].

La ristrutturazione in chiave turistica delle abitazioni non occupate permette di evitare l'impatto di nuove e superflue costruzioni e va ad arricchire l'offerta alberghiera ed extra alberghiera, troppo spesso sottodimensionata o non adeguata (Pesaresi, 2014).

L'albergo diffuso può rappresentare una soluzione interessante al problema poiché favorisce l'integrazione del turista con la cultura, le tradizioni, i prodotti tipici e la quotidianità del luogo, soprattutto per quei comuni che, potendo contare sulla presenza di piccoli musei, castelli, chiese, beni ambientali e scenari suggestivi, oltre che su una buona tradizione gastronomica, hanno le potenzialità per attrarre turisti desiderosi di rilassarsi e di scoprire realtà semplici e coinvolgenti. Come specificato in precedenza, l'albergo diffuso deve essere inserito in un contesto caratteristico, capace di affascinare il turista e di farlo sentire "a casa".

In Alto Molise sono presenti luoghi di interesse naturalistico e paesaggistico di grande valore, castelli, riserve naturali, piste da sci; la presenza di un'enogastronomia con caratteristiche peculiari di genuinità e l'assoluta tranquillità possono rappresentare punti di forza su cui puntare per estendere i segmenti di clientela da raggiungere.

Al fine di incrementare la competitività dell'offerta turistica altomolisana, i territori devono lavorare in un'ottica di sistema, immaginando itinerari di vasta portata, che possano esaltare le principali peculiarità paesaggistico-culturali della montagna molisana e richiamare un maggior numero di turisti.

3.3.2 Il comune di Castel del Giudice

Castel del Giudice è un piccolissimo comune di circa 350 abitanti localizzato nell'Alto Molise in provincia di Isernia, al confine con l'Abruzzo. Ha una superficie territoriale inferiore ai 15 kmq e una densità abitativa di 24 abitanti per chilometro quadrato, di molto inferiore sia al dato regionale (74ab/kmq), che a quello nazionale (191ab/kmq). Ha tutte le caratteristiche (problematiche e positive) tipiche dei piccoli borghi di montagna situati nelle aree interne della Regione: da un lato rischio di spopolamento, carenza di servizi, basso livello della qualità della vita e carenti prospettive per il futuro. Dall'altro, un paesaggio incontaminato, caratterizzato da una ricca varietà boschiva. Castel del Giudice è uno dei pochi comuni della provincia di Isernia ad essere attraversato dai tratturi, sentieri di montagna che in passato venivano utilizzati dai pastori per la transumanza.

Preservare i tratturi e utilizzarli a scopo turistico è uno degli obiettivi rimarcati dal nuovo Piano di sviluppo rurale della Regione Molise (PSR 2014-2020) e recentemente motivo di rinnovata attenzione sia da un punto di vista storico-culturale che sotto il profilo delle potenziali ricadute economico-sociali .

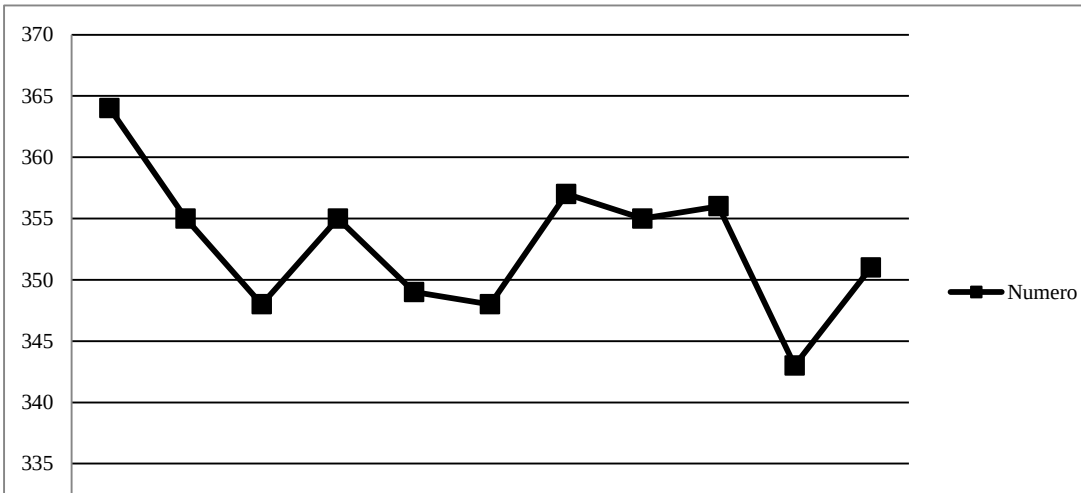
Grazie alla sua collocazione geografica, Castel del Giudice rappresenta un importante snodo per l'economia regionale abruzzese e molisana, ed è soprattutto interessato dal transito sulla direttrice tirrenico-adriatica che collega diverse importanti realtà della Campania e del Lazio con il versante adriatico; si trova in una posizione privilegiata, a pochi chilometri da zone turistiche particolarmente vocate come Roccaraso, primo bacino sciistico nel centro sud e settimo in Italia,

[14] Piano di sviluppo rurale - PSR 2007-2013 e nuova programmazione 2014-2020.

con oltre 110 Km di piste da discesa, di cui 10 Km con innevamento programmato, Castel di Sangro, Pescocostanzo, Capracotta, Parco Nazionale d'Abruzzo, Lazio e Molise e Parco della Maiella. La localizzazione geografica costituisce per la comunità castellana un evidente fonte di vantaggio competitivo, in quanto capace di attrarre diversi segmenti di clientela, da quelli stanziali che caratterizzano il turismo di montagna a quelli itineranti che caratterizzano l'escursionismo in montagna e nelle aree boschive.

Per quel che concerne la situazione demografica, la popolazione residente ha subito una riduzione negli ultimi anni con un trend positivo tra il 2012 ed il 2013 (+8%), anni in cui sono nate diverse iniziative imprenditoriali, tra cui quella oggetto di studio nel presente contributo (fig. 1).

Fig. 1: Andamento demografico della popolazione residente nel comune di Castel del Giudice anni 2003-2013



Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT e tuttitalia.it

3.4 Risultati dell'analisi

Nei primi anni del 2000, Castel del Giudice, grazie ad amministratori comunali particolarmente illuminati, dotati di ottime capacità manageriali, capaci di coinvolgere il tessuto sociale ed imprenditoriale locale, è divenuto un laboratorio di idee innovative. Sono nate e sono state realizzate alcune idee imprenditoriali che hanno contribuito a frenare lo spopolamento tipico dei borghi di montagna e hanno favorito lo sviluppo economico, sociale ed ambientale del territorio.

L'obiettivo era quello di trasformare evidenti criticità in punti di forza: un'elevata percentuale di anziani, l'abbandono dei terreni agricoli e delle attività zootecniche, vecchi pagliai e abitazioni fatiscenti che rappresentavano un pericolo per la popolazione locale, sono stati la base di partenza per l'attivazione di un percorso virtuoso di sviluppo che ha condotto alla nascita di tre iniziative imprenditoriali, finalizzate ad obiettivi specifici diversi, ma tutte caratterizzate da un contenuto di innovazione interessante e da una logica organizzativa analoga.

La prima idea nel settore sociale; il Consiglio Comunale del paese ha deciso di riconvertire un vecchio edificio scolastico, non più utilizzato per mancanza di iscritti, in RSA, una struttura residenziale finalizzata a fornire accoglienza, assistenza sanitaria e sociale e prestazioni di recupero a persone non autosufficienti, anziani e disabili. È stato utilizzato un modello di governance condivisa; è stata costituita una società mista pubblico-privata, la RSA "San Nicola" (patrono del paese) s.r.l. che vede tra i soci il Comune, una sessantina di cittadini che tramite una forma di azionariato popolare hanno deciso investire i loro risparmi in questa impresa sociale e un imprenditore privato, Ermanno D'Andrea, titolare della D'Andrea s.p.a.[15].

[15] Ermanno D'Andrea, originario di Capracotta, piccolo paese altomolisano, è titolare della D'Andrea Molise s.r.l. nata nel 2000 e presente con un'unità produttiva presso l'area industriale PIP di Castel del Giudice. La D'Andrea s.r.l. è partecipata all'80% dalla

La RSA, che occupa 20 addetti a tempo indeterminato, ospita 65 persone e offre un servizio determinante ad un segmento di utenza (anziani non autosufficienti e disabili) che sempre più ha bisogno di assistenza qualificata, in un'area caratterizzata da un elevato tasso di popolazione con più di 65 anni.

La seconda idea ha riguardato il recupero di terreni agricoli abbandonati trasformati in un meleto di 48 ettari irrigato con un sistema d'avanguardia a gocce gestito da un modernissimo metodo telematico[16]. Anche in questo caso i cittadini sono stati coinvolti attivamente nel progetto tramite forme di azionariato popolare; è stata costituita la Melise s.r.l., una società agricola che coinvolge il comune, imprenditori privati e 75 cittadini in qualità di soci e che occupa 5 addetti a tempo indeterminato e 20 addetti stagionali. La Melise srl, è stata costituita, dunque, con lo scopo di dare vita ad un'attività di recupero e valorizzazione dei terreni delle aree interne, che altrimenti sarebbero stati destinati al sicuro e definitivo abbandono, mediante la coltivazione di mele biologiche e la trasformazione con la produzione di marmellate e succhi di frutta. Il carattere innovativo dell'idea imprenditoriale è testimoniato dall'interesse dimostrato da una delegazione della repubblica popolare cinese, che a fine marzo 2015, guidata dal vice ministro Guo Yingguang, con alcuni rappresentanti del governo e delle amministrazioni pubbliche, della provincia di Shanxi, che conta 38 milioni di abitanti, ha visitato il Comune di Castel del Giudice con l'obiettivo di acquisire il know-how e rafforzare la cooperazione nel settore agricolo con reciproci scambi di conoscenza e capacità; apprendere gli standard della produzione agricola locale attraverso un contatto diretto con l' azienda agricola molisana. Con il "progetto Melise" Castel del Giudice è entrata a far parte dell'Associazione Città del Bio[17] che mette in comunicazione i territori produttori con le città consumatrici di alimenti naturali[18].

La terza idea, quella che assume maggiore rilevanza per il rilancio economico e sociale del territorio, ha riguardato più direttamente il settore turistico.

Il Comune di Castel del Giudice ha attuato un progetto di recupero e valorizzazione di un borgo rurale del diciottesimo secolo, denominato Borgo Tufi, localizzato nel centro storico ed utilizzato come rimessa per gli animali fino agli anni '70; si tratta di antichi pagliai abbandonati e abitazioni fatiscenti che dopo una sapiente ed attenta ristrutturazione, hanno dato vita all'albergo diffuso Borgo Tufi. Ad oggi sono stati completati 25 alloggi e si sta pianificando la seconda fase della ristrutturazione che prevede il ripristino di 19 dimore da destinare a vendita o *fractional ownership*[19].

L'albergo diffuso Borgo Tufi offre ai clienti la possibilità di soggiornare all'interno dell'antico borgo, in una delle 25 abitazioni restaurate. Per la ristrutturazione sono stati utilizzati materiali naturali, pietra locale, legno, cotto, e tecnologie avanzate (sistema di videosorveglianza con custode per le aree comuni, allarme in ogni singolo alloggio, wi-fi in tutte le unità abitative e nelle aree comuni, *building automation* per gli impianti di servizio per il risparmio energetico). A ciascun alloggio è stato attribuito il nome di un'eccellenza gastronomica o agricola dell'Alto Molise: tartufo, farro, mela e susina. A testimonianza del forte legame esistente tra turismo ed enogastronomia. "Borgo Tufi offre ai propri ospiti il piacere di riscoprire la bellezza di una semplicità condivisa, di un luogo ancora intatto nelle sue tipicità e tradizioni"[20] .

D'Andrea S.p.A. che ha sede a Lainate ed è leader mondiale nella produzione di teste (manuali ed automatiche) per alesare e sfacciare e di portautensili di alta precisione e modulari.

16 Per la realizzazione dell'impianto di irrigazione, la Melise s.r.l. ha ricevuto un finanziamento dalla Regione Molise a valere sui fondi del PSR – Piano di sviluppo rurale.

17 Nel Consiglio Direttivo dell'associazione è presente l'attuale sindaco Lino Gentile.

18 Il comune ha ricevuto nel 2014 il premio "Angelo Vassallo" promosso da ANCI e Legambiente, che mira a valorizzare le buone pratiche in materia di sviluppo ecosostenibile, rispettose delle vocazioni dei territori e capaci di creare progresso, lavoro e benessere nel pieno rispetto dell'ambiente, delle identità locali, del paesaggio e dei luoghi; Castel del Giudice parteciperà all' Expo 2015 come associata di Città del Bio con un progetto finalizzato ad incentivare nuovi settori produttivi e a porre le basi per la nascita di un nuovo mercato alimentare/agricolo cittadino, con regole produttive per la filiera corta, il cosiddetto "Km 0". L'obiettivo principale è quello di promuovere la cultura del biologico e l'economia sostenibile, con particolare attenzione alla qualità della vita, dei territori e delle produzioni.

19 Il fabbisogno finanziario per la seconda parte dei lavori è di 3,6 milioni di euro.

20 http://www.borgotufi.it

3.5 Coinvolgimento degli stakeholder locali nel processo di decision-making territoriale e realizzazione dell'albergo diffuso

L'impulso imprenditoriale per la creazione dell'albergo diffuso Borgo Tufi è partito da un policy maker territoriale, l'attuale sindaco del comune di Castel del Giudice, Lino Gentile[21].

"L'idea trova attuazione grazie ad un percorso strategico condiviso tra amministrazione comunale e stakeholder locali finalizzato a ridare vita a tutti gli immobili di grande valore, sia architettonico, sia emozionale, abbandonati nel corso dei secoli. L'obiettivo è quello di rivitalizzare il patrimonio culturale in maniera tale da creare le condizioni per uno sviluppo sostenibile del territorio".

Al fine di rivitalizzare l'antico borgo mediante la ristrutturazione degli antichi pagliai e delle abitazioni abbandonate, il Comune ha deliberato la costituzione di una Società di Trasformazione Urbana (STU)[22].

"*La scelta della STU è stata effettuata per risolvere il problema della eccessiva frammentazione della proprietà degli immobili interessati all'intervento: immobili non accatastati, successioni non effettuate, proprietari irreperibili. La selezione dei soci della STU è stata effettuata mediante l'espletamento di una procedura di evidenza pubblica*[23] *che ha portato nell'agosto del 2003 alla costituzione della Vello S.p.a.* [24] ".

I soci della Vello S.p.a. sono la Edilgem s.r.l. dell'imprenditore edile abruzzese Enrico Ricci, che detiene il 40% del capitale sociale sottoscritto e versato di 100.000€, la D'Andrea S.p.a., con il 40% del capitale sociale ed il comune di Castel del Giudice con il restante 20%.

Il progetto, in sintesi, ha previsto la ristrutturazione degli antichi pagliai e delle abitazioni abbandonate per la creazione dell'albergo diffuso e la realizzazione di un centro polifunzionale a servizio della struttura; sono state inoltre realizzate le opere di infrastrutturazione necessarie al funzionamento della struttura[25].

Allo scopo di avviare la ristrutturazione degli immobili, nel novembre del 2004, il comune di Castel del Giudice ha individuato, con una delibera di Giunta, gli immobili da riqualificare nell'area "Tufi" definendoli di "pubblica utilità" e ha conferito alla Vello S.p.A. il diritto di espropriarli divenendone proprietaria. L'amministrazione comunale si è attivata affinchè tutti i cittadini comprendessero appieno il valore del progetto.

"*L'idea d'impresa è stata condivisa preventivamente con i proprietari degli antichi pagliai e delle abitazioni fatiscenti. È stata organizzata un'assemblea pubblica, per raccogliere formalmente la disponibilità dei proprietari alla cessione dei propri immobili a prescindere delle modalità di acquisizione: esproprio o cessione bonaria. La comunità locale ha accolto con favore l'iniziativa nella consapevolezza che la rinascita dei piccoli comuni delle aree interne passi per la ricerca e lo sviluppo di nuove forme di turismo e di ospitalità*".

I proprietari degli immobili si sono sentiti "*parte integrante dell'iniziativa*" e hanno ceduto le proprietà nella convinzione che "*Borgo Tufi può favorire la crescita del territorio*".

---

[21] Sindaco dal 1999 al 2009 e dal 2012 ad oggi.

[22] Le Società di Trasformazione Urbana (STU) sono società per azioni miste di scopo, aventi la finalità di progettare e realizzare interventi di trasformazione urbana e, come tali, rappresentano una forma di partenariato pubblico-privato istituzionalizzato (PPPI). Si tratta di società a capitale misto pubblico-privato, costituite su iniziativa di comuni o città metropolitane ed aperte alla partecipazione di regioni e provincie, finalizzate a realizzare interventi di trasformazione urbana, in attuazione degli strumenti urbanistici vigenti, attraverso un'attività di acquisizione preventiva degli immobili interessati dall'intervento, alla trasformazione e commercializzazione degli stessi.

[23] Bando pubblico GC n.58 del 20/12/2002

[24] La STU ha per oggetto la realizzazione e gestione dell'albergo diffuso attraverso la "riconversione" delle unità immobiliari attualmente non utilizzate o destinate ad altro uso.

[25] Il Comune di Castel del Giudice, per la realizzazione degli investimenti di propria competenza (realizzazione rete idrica e fognaria, centro servizi polivalente, ristorante, piscina, centro benessere), ha utilizzato finanziamenti regionali per un totale di 2,2 milioni di euro (fondi dell'intervento " ex articolo 15", finanziamenti PRUSST e "*risorse finanziarie derivanti dalla alienazione di tutti i beni di proprietà non strategicamente in sintonia con le proprie finalità istituzionali*". La STU, per la realizzazione degli investimenti privati (recupero delle strutture), ha investito finora 3 milioni di euro, attingendo a risorse dei soci privati, a finanziamenti bancari, a risorse agevolate derivanti dalla Legge 488/92 Bando Turismo e a risorse agevolate derivanti dalla Misura 4.6 del POR Molise 2000/2006.

"La speranza è che il progetto di Borgo Tufi possa accrescere il valore delle nostre proprietà e portare benessere all'intera comunità territoriale".

Un unico proprietario si è opposto alla cessione dell'immobile ed ha avviato un iter legale; il comune ha comunque effettuato l'esproprio in relazione all'art. 120 del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL).

L'Amministrazione Comunale, nella pianificazione e attuazione delle iniziative, ha dato vita ad un modello di governance territoriale innovativo, caratterizzato dalla partecipazione diretta dei cittadini e degli imprenditori locali al processo di decision-making. Gli amministratori locali, veri e propri "manager dello sviluppo", hanno avuto la capacità di coinvolgere il tessuto sociale ed imprenditoriale nel processo di definizione degli obiettivi e delle strategie di crescita attraendo finanziamenti regionali, nazionali e comunitari.

La popolazione locale, che detiene il patrimonio di conoscenza relativo alla destinazione, rappresenta una risorsa importante per lo sviluppo del territorio; dunque diventa indispensabile analizzarne le esigenze e coinvolgerla nei processi decisionali. Obiettivo della partecipazione è proprio quello di riuscire a formare una rete di persone, in grado di attivare sinergie e collaborare, per un risultato di interesse comune (Ciaffi e Mela, 2011).

3.6 Recupero del patrimonio culturale, albergo diffuso e valorizzazione del territorio

"Obiettivo principale dell'iniziativa è quello di trasformare l'intero paese in un Centro di Ospitalità. Borgo Tufi deve rappresentare il volano dello sviluppo economico, sociale ed ambientale del paese…"[26]

"… con il recupero di vitalità in termini di occupazione, il recupero edilizio di altre abitazioni, lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali sia nel campo dell'hospitality che in altri settori…".

Altre analisi sul campo hanno evidenziato diversi casi si dipendenza reciproca tra albergo diffuso e territorio, mettendo in luce come "gli uni siano risorse critiche degli altri e viceversa" (Paniccia, 2012).

I vantaggi per la comunità locale e per le imprese del territorio sono evidenti. Il progetto Borgo Tufi, già nella fase progettuale, grazie al carattere innovativo del progetto di valorizzazione territoriale, ha attirato l'attenzione di numerose istituzioni e ha acquisito diversi riconoscimenti che hanno generato effetti positivi, in termini di notorietà, per il territorio[27].

"Un primo importante traguardo è stato raggiunto grazie a Borgo Tufi. Giornalisti, istituzioni, studiosi vengono a Castel del Giudice attratti dal progetto…. e parlano in maniera entusiastica di noi. Il ritorno in termini di conoscenza è altissimo".

Castel del Giudice nel 2015 ha vinto il Premio Biennale Spazio Pubblico (BISP)[28] per il progetto di riqualificazione urbana di Borgo Tufi[29].

A fine maggio del 2015 un gruppo di dodici giornalisti provenienti da diversi paesi europei, invitati dall'associazione I.A.M. - Identità Alto Molisana di Agnone, si è recato a Castel del Giudice

[26] In linea con il Quadro strategico nazionale (QSN), l'obiettivo era quello di "valorizzare le risorse naturali, culturali e paesaggistiche locali, trasformandole in vantaggio competitivo per aumentare l'attrattività, anche turistica, del territorio, migliorare la qualità della vita dei residenti e promuovere nuove forme di sviluppo economico sostenibile" e più nello specifico, "valorizzare i beni e le attività culturali quale vantaggio comparato delle Regioni Italiane per aumentarne l'attrattività territoriale, per rafforzare la coesione sociale e migliorare la qualità di vita dei residenti" (http://www.opencoesione.gov.it/progetti/)

[27] Nel 2013 Borgo Tufi ha ospitato l'evento "Cammina Molise", un cammino di testimonianza attraverso i tratturi molisani ed i piccoli centri dell'Alto Molise, nel 2014 "Meladoro", un evento organizzato dal comune per presentare un gioiello a forma di mela realizzato da un maestro d'arte orafa per celebrare il "successo imprenditoriale" del comune altomolisano.

[28] Viaggio nei Comuni delle buone pratiche promosso da Consiglio Nazionale degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori, dall'Istituto Nazionale di Urbanistica, dall'Ordine degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori di Roma e Provincia e dalla sezione del Lazio dell'Istituto Nazionale di Urbanistica. Il Comune di Castel del Giudice è tra i sette comuni (insieme a Roma, Napoli, Mantova, Faenza, Orbassano e Cremona) che in tutta Italia sono stati individuati come soggetti che hanno realizzato opere o attività classificabili come "buone pratiche".

[29] Il progetto "testimonia la capacità del Comune di interpretare e sviluppare il tema dell'Albergo diffuso per recuperare borghi altrimenti abbandonati. L'aggregazione di molteplici proprietà e unità immobiliari e l'utilizzazione di risorse pubbliche e private, anche attraverso la costituzione di una Società di Trasformazione Urbana (STU), hanno permesso di ottenere risultati di notevole qualità"

per osservare Borgo Tufi da vicino. I reporter hanno definito il paese un "bio-paese prototipo", una "perla eco-compatibile", capace di sviluppare un "turismo bio-sostenibile".

L'Osservatorio Europeo del Paesaggio, insieme all'Unesco, nel settembre del 2014, ha tributato al comune di Castel del Giudice il premio internazionale "La fabbrica del paesaggio"[30].

L'albergo diffuso diviene "agente di sviluppo" del territorio, capace di attivare percorsi virtuosi di crescita tra imprese che operano nei diversi settori. In occasione della recente visita della delegazione cinese ai meleti, gli ospiti, hanno visitato Borgo Tufi. Il vice ministro Yingguang ha definito l'albergo diffuso "un accurato modello di ospitalità fondato su entità uniche per una struttura turistica, unito alla bellezza del recupero architettonico che ha reso questa esperienza decisamente interessante". Ha apprezzato la bellezza e l'ospitalità del Borgo nel quale "si riesce a percepire il legame storico di questi luoghi". La delegazione ha assistito alla presentazione video del procedimento di coltivazione, produzione e trasformazione delle mele in succhi di frutta Bio nella sala conferenze di Borgo Tufi[31].

"*Le sinergie tra turismo e agricoltura sono evidenti e possono contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio e al miglioramento della competitività turistica della destinazione, promuovendo relazioni attive tra i settori con ricadute positive sulle imprese e sull'intera realtà locale"*.

Ciò a conferma delle conclusioni a cui giungono diversi studi di natura accademica e manageriale secondo cui l'albergo diffuso rappresenta un volano di crescita sociale ed economica per i territori di appartenenza (tra gli altri Paniccia, 2012).

Borgo Tufi rappresenta un progetto di sviluppo territoriale, in grado di generare effetti positivi in termini di notorietà ed immagine, che valorizza il territorio e aumenta il potere di attrattività della località a vantaggio di tutti gli stakeholder.

3.7 Albergo diffuso e prospettive di sviluppo del territorio

Borgo Tufi, pur essendo associato all'ADI - Associazione Nazionale Alberghi Diffusi da circa due anni, ha avviato la propria attività in maniera continuativa solo da qualche settimana. La Vello S.p.a., infatti, "*si è dovuta scontrare più volte, in fase di pianificazione e attuazione dell'iniziativa con l'eccessiva, opprimente, miope burocrazia che ne ha ritardato più volte l'avvio"*[32].

È stata attivata una campagna di comunicazione veicolata attraverso il sito internet www.borgotufi.it, i principali portali turistici e il sito dell'Associazione Nazionale Alberghi Diffusi.

Obiettivo della campagna di comunicazione è far conoscere Borgo Tufi ai diversi segmenti di clientela ai quali l'azienda ha deciso di rivolgere la propria offerta, amanti della montagna, dello sci, dell'escursionismo, dei paesaggi naturalistici, consumatori che apprezzano l'enogastronomia dei luoghi, il relax ed il benessere.

"*La vicinanza ad aree turisticamente molto competitive"*, come ad esempio Roccaraso, che ha attratto un flusso di 370.000 turisti nel biennio 2013-2014 (Istat, 2015), "*consentirà di intercettare flussi turistici che già si dirigono sul territorio"*.

"*Il target primario di Borgo Tufi è rappresentato da professionisti che vivono nelle grandi città, prevalentemente Roma e Napoli, vista la distanza contenuta, alla ricerca di momenti di svago e di relax lontano dal caos cittadino, da soli o in compagnia*".

---

[30] Il premio viene assegnato "alle istituzioni locali che hanno attuato iniziative di utilità pubblica e sociale nel campo della pianificazione e gestione del territorio e che quindi si sono contraddistinte negli ultimi anni, nella valorizzazione e salvaguardia dell'ambiente e del paesaggio". Nel 2005 il comune di Castel del Giudice ha ottenuto la certificazione ambientale ISO 1400, segno di grande attenzione alla sostenibilità ambientale; nel 2009 ha ricevuto il Premio Futuro Italiano, come vincitore della Sezione Innovazione, per il sostegno alla biodiversità, nella consapevolezza che "una politica innovativa in termini ambientali può dare valore aggiunto per attrarre turisti e investitori".

[31] Per approfondimenti si veda http://www.comune.casteldelgiudice.is.it.

[32] In particolare si è avuto un ritardo nell'erogazione dei finanziamenti pubblici ed altri ostacoli legati ad alcune modifiche urbanistiche richieste.

L'obiettivo è di spostare preferenze dalle strutture alberghiere ed extra-alberghiere localizzate nei grandi centri turistici (come ad esempio Roccaraso) verso l'albergo diffuso Borgo Tufi, capace di assicurare un soggiorno in un paesaggio montano incontaminato.

La testimonianza di una turista, in vacanza nei borghi dell'Alto Molise, passata a Castel del Giudice "per caso", evidenzia l'elevato grado di soddisfazione che l'iniziativa è in grado di generare, attraendo un segmento di domanda dalle caratteristiche peculiari. "Come spesso capita per i piccoli borghi, il rischio di spopolamento e del successivo abbandono totale è altissimo. Allora cosa fare per evitarlo? Puntare sul concetto di albergo diffuso e allargarlo all'intero paese. E così eccolo qui, un paese che si muove nella stessa direzione e con lo stesso obiettivo: fare turismo sostenibile continuando a essere ciò che si è. Ne resto piacevolmente colpita. Questo posto offre la tranquillità del borgo di montagna, la bontà dei prodotti locali genuini e biologici, come le mele e il tartufo, e l'accoglienza della sua gente[33]".

"Borgo Tufi ospiterà diverse iniziative che hanno una portata innovativa interessante e che si prevede avranno ricadute positive favorendo la crescita sostenibile non del solo territorio preso in esame, ma dell'intera area nella quale Castel del Giudice è localizzata[34]".

L'amministrazione comunale sta avviando un percorso finalizzato alla formalizzazione di accordi di collaborazione con i comuni limitrofi al fine di ampliare il valore generato dall'iniziativa.

Per quel che concerne la gestione e l'assetto organizzativo dell'albergo diffuso, è stata avviata la fase di selezione del personale da utilizzare per la gestione della struttura. È prevista l'assunzione di otto unità di personale a tempo indeterminato e a seconda dei flussi che la struttura sarà in grado di generare, personale stagionale.

Borgo Tufi ha aperto al pubblico dei turisti da poco tempo, ma ha già prodotto effetti positivi per il territorio. Il progetto di recupero e valorizzazione del borgo è stato apprezzato dalle istituzioni regionali e nazionali, ha attirato l'attenzione di giornalisti ed esperti.

Borgo Tufi potrà giocare un ruolo rilevante per lo sviluppo sostenibile del territorio su molteplici fronti. L'albergo diffuso, come è già avvenuto in altri territori, attraverso il recupero del patrimonio culturale del luogo potrà alimentarne lo sviluppo e favorire il miglioramento delle condizioni di vita della popolazione residente e la riduzione del tasso di spopolamento di un'area rurale a rischio di abbandono. Originerà ricadute occupazionali e reddituali sia per la comunità locale che per le altre imprese operanti nel territorio, diventando protagonista di un percorso virtuoso di sviluppo per le produzioni tipiche agroalimentari, in particolare quella del tartufo, oggetto di attenzione da parte degli stakeholder regionali anche nell'ambito delle iniziative legate ad Expo 2015 e per le iniziative promosse nel campo dell'agricoltura biologica. Rappresentando una proposta di ospitalità "originale", sarà capace di attirare segmenti di domanda con caratteristiche peculiari, alla ricerca di esperienze di vita in contesti reali a stretto contatto con le comunità locali, disposti a riconoscere un plus di prezzo rispetto ad un alloggio tradizionale. I vantaggi di natura ambientale sono evidenti, in quanto viene recuperato il patrimonio esistente (i fienili e le abitazioni fatiscenti) e riconvertito a fini turistici senza alterare il territorio e l'ambiente.

Pur essendo l'esperienza analizzata ancora *in fieri*, abbiamo cercato tuttavia di analizzare le prospettive di sviluppo che l'albergo diffuso potrà essere in grado di generare per il territorio di appartenenza. Rimandiamo alle ricerche future la misura dell'efficacia delle azioni intraprese.

4. Considerazioni conclusive

L'albergo diffuso Borgo Tufi rappresenta un progetto di sviluppo territoriale che valorizza il patrimonio culturale locale e genera effetti positivi per l'intera area territoriale. Il caso analizzato mette in luce la capacità di fare sistema da parte di istituzioni pubbliche, imprese private e popolazione locale, che diventano artefici dello sviluppo.

[33] http://thefamilycompany.it/2014/10/27/molise-con-i-bambini-cosa-vedere-in-un-weekend/

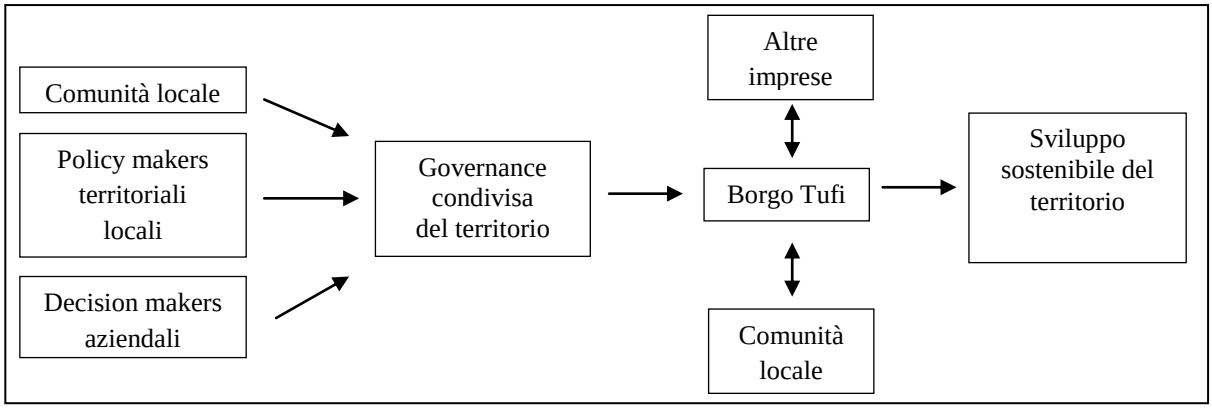
[34] Tra gli altri, il 26 settembre, l'evento di portata internazionale legato al Premio "Radici e Futuro".

Come già puntualizzato da alcuni autori (tra gli altri Quattrociocchi, 2013), dal punto di vista dei policy maker, affinchè l'albergo diffuso diventi realmente "agente di sviluppo" territoriale, la base di partenza deve essere un processo attento e coordinato di pianificazione da realizzare attraverso una *governance* condivisa del territorio, basata sulla sintonia e cooperazione tra i singoli attori e tra attori locali e comunità locale. Nel caso analizzato l'Amministrazione Comunale è stata capace di coinvolgere in un percorso condiviso la comunità locale (in particolare residenti e non residenti proprietari degli immobili utilizzati per la rivitalizzazione del borgo), le imprese private coinvolte nel progetto, le altre imprese operanti nel contesto di riferimento, le istituzioni regionali, i comuni e le aree limitrofe che possono trarre vantaggio dalla riuscita dell'iniziativa, rendendo possibile la realizzazione del progetto.

A Castel del Giudice, il patrimonio sociale, culturale, paesaggistico e territoriale è presente da sempre. Quello di cui la comunità locale aveva bisogno era una spinta all'innovazione. Questa è venuta da un amministratore comunale particolarmente illuminato coadiuvato da due imprenditori che hanno avuto grande successo nei loro rispettivi campi di attività. La capacità di coinvolgere la comunità locale nel processo decisionale e su un raggio più ampio le istituzioni regionali (soprattutto per attrarre i finanziamenti necessari ad avviare e portare a compimento il progetto) ha favorito il successo dell'iniziativa.

In conclusione il caso analizzato evidenzia un processo innovativo articolabile in due direttrici; una, a monte, che si sostanzia nella partnership pubblico-privato e nel coinvolgimento nel processo decisionale e nella definizione e condivisione degli obiettivi strategici dell'intera comunità e di tutti gli stakeholder locali; tale processo, mediante una *governance* condivisa del territorio, conduce alla nascita dell'albergo diffuso. A valle, con l'implementazione di una formula imprenditoriale innovativa nel settore *hospitality*, capace di attivare un percorso virtuoso che partendo dalla valorizzazione del patrimonio territoriale, genera valore per tutti gli stakeholder, ponendo le basi per uno sviluppo sostenibile del territorio (fig.2).

Fig. 2: Stakeholder involvement, governance condivisa, albergo diffuso e sviluppo sostenibile del territorio



Fonte: ns. elaborazione

La piccola realtà studiata rappresenta un laboratorio economico e sociale nel quale la comunità locale, insieme all'amministrazione comunale, coadiuvata da alcuni imprenditori privati, sta realizzando un piano strategico basato sulla valorizzazione delle vocazioni territoriali. Diversi studi hanno messo in luce il ruolo dell'albergo diffuso "in borgo" nella valorizzazione della storia e della cultura di un territorio (tra gli altri Paniccia, 2012).

La strategia utilizzata parte dal coinvolgimento della popolazione locale in un progetto condiviso, incentivando la collaborazione tra tutti gli attori operanti sul territorio, creando le condizioni per una crescita delle attività commerciali, produttive e di servizi presenti sul territorio. La partecipazione attiva della comunità locale nel trasformare elementi di criticità in punti di forza ha consentito la realizzazione di iniziative progettuali capaci di creare uno sviluppo sostenibile del

territorio. La marginalità e il ritardo nello sviluppo industriale diventano punti di forza ed elementi di vantaggio competitivo.

5. Implicazioni manageriali, limiti dell'analisi e prospettive future di ricerca

Diversi studi hanno evidenziato come gli ostacoli che possono rallentare lo sviluppo di un territorio siano di natura prevalentemente relazionale e derivino spesso dall'incapacità degli organi di governo di gestire la relazione con gli stakeholder territoriali (tra gli altri Giarretta, 2012).

Il caso analizzato mette in luce la capacità di un policy maker territoriale di divenire "manager dello sviluppo territoriale" mediante l'attivazione e gestione di relazioni collaborative con gli stakeholder locali, basate sulla credibilità e fiducia.

L'amministrazione comunale, per il tramite del suo sindaco è stata capace di individuare e sviluppare le linee d'azione perseguibili identificando le peculiari vocazioni del territorio (produzione agricola biologica, rivitalizzazione dell'antico borgo del XVIII secolo a fini turistici) che rappresentano fattori di differenziazione e di attrazione sui quali fondare la strategia di valorizzazione e sviluppo territoriale (Franch, 2010; Barile *et al.*, 2013).

Le destinazioni minori possono diventare promotrici di modelli di sviluppo turistico sostenibile di eccellenza; se la marginalità ed il ritardo nello sviluppo industriale assumono connotazione positiva, possono diventare fattori distintivi sui quali basare il proprio vantaggio competitivo. E proprio nelle destinazioni minori si individuano nuove traiettorie di sviluppo in cui l'identità, la storia, il capitale sociale, il patrimonio culturale, la qualità dell'offerta e la bellezza dei luoghi possono divenire fattori strategici per uno sviluppo turistico sostenibile e duraturo.

Il presente contributo presenta i primi risultati di un'analisi empirica che merita sicuri approfondimenti; dall'analisi emergono tuttavia spunti interessanti che possono fornire ai policy maker territoriali informazioni utili per una efficace *governance*, basata sulla condivisione del percorso strategico tra diversi attori.

Il lavoro, nella fase attuale, si presenta in forma embrionale e consente di definire il processo che conduce alla co-creazione di valore. Il territorio diviene terreno fertile ad accogliere gli input dell'idea imprenditoriale che parte non già da un'impresa privata, come spesso avviene, ma da un amministratore pubblico capace di coinvolgere il tessuto sociale ed imprenditoriale locale, generando un modello virtuoso di produzione e distribuzione di valore. Il modello potrebbe essere preso in considerazione in vista di una eventuale estensione ad altre realtà territoriali e futuri percorsi di ricerca potrebbero studiarne le possibili modalità di applicazione e/o adattamento.

Rimandiamo alle ricerche future la misurazione del valore co-generato tra gli attori del presente studio mediante indicatori quantitativi e l'individuazione degli strumenti più idonei a creare sinergie ulteriori con le imprese locali e con i territori circostanti al fine di incrementare il valore totale generato dall'iniziativa attivata. Sarà infine interessante verificare la "tenuta" dell'innovazione nel tempo e la sua capacità di sopravvivere e consolidarsi.

Bibliografia

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.

BRUNDTLAND G.H. (1987), *Rapporto Gro Harlem Brundtland*, World Commission on Environment and Development.

CIAFFI D., MELA A.(2011), *Urbanistica partecipata. Modelli ed esperienze*, Carocci, Roma.

CONFALONIERI M. (2011), "A typical Italian phenomenon: the "albergo diffuso"", *Tourism Management*, n.32, pp. 685-687.

CRESSWELL J.W. (2003), *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks,CA.

DALL'ARA G. (2010), *Manuale dell'albergo diffuso. L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, Franco Angeli, Milano.

DE MONTIS A., LEDDA A., GANCIU A, SERRA V., DE MONTIS S., (2015), Recovery of rural centres and «albergo diffuso»: A case study in Sardinia, Italy, *Land Use Policy*, n. 47, pp. 12-28

FISSI S., GORI E., ROMOLINI A, (2014), Il connubio tra impresa e territorio. Il caso dell'albergo diffuso il "Borgo di Sempronio", *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n.1, pp. 1-16.

FRANCH M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw Hill, Milano.

GIARRETTA E. (2012), Meccanismi di facilitazione della relazione territorio-innovazione aziendale: l'esperienza "Aquile blu" di Trentino Sviluppo, *Referred Electronic Conference Proceeding del XXV Convegno Annuale di Sinergie, Il territorio come giacimento di vitalità dell'impresa,* Lecce, 18, 19 ottobre.

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., *From cultural tourism to creative tourism - Part 4: Changing experiences. The development of creative tourism*, Atlas, p. 25.

MILES M.B., HUBERMAN A.M., (1994), *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*, 2nd ed., Sage Publications, Newbury Park, CA.

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*, n.1, 2012, pp. 1-26

PESARESI C. (2014), *The "numbers" of Molise mountain municipalities (Italy): New data, old problems, development opportunity*, Edizioni Nuova Cultura, Roma.

QUATTROCIOCCHI B., MONTELLA M.M. (2013), L'albergo diffuso: un'innovazione imprenditoriale per lo sviluppo sostenibile del turismo, *Referred Electronic Conference Proceeding del XXV Convegno annuale di Sinergie, L'innovazione per la competitività delle imprese*, Università Politecnica delle Marche.

SILVESTRELLI P. (2011), Valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo dell'"albergo diffuso": interdipendenze e sinergie, *Il capitale culturale*, n. 2, pp. 253-274.

SILVESTRELLI P. (2013), Tourism development through heritage enhancement and hospitality innovation, *Int. J. Globalisation and Small Business*, vol. 5, n. 1/2, pp. 20-33.

TAYLOR G. (1995), "The community approach: does it really work?", *Tourism Management*, vol. 16, n. 7, pp. 487-489.

VALLONE C., ORLANDINI P., CECCHETTI R. (2013), Sustainability and innovation in tourism services: the albergo diffuso case study, *Eurasian Journal of Social Sciences*, vol. 1, n. 2, pp. 21-34

YIN R.K. (2003), *Case study research. Design and methods*, 3rd ed., Sage Publications.

Siti internet

http://www.albergodiffuso.com
http://www.alberghidiffusi.it
http://www.biomelise.it
http://www.borgotufi.it
http://www.casa24.ilsole24ore.com
http://www.comune.casteldelgiudice.is.it
http://www.funzionepubblica.gov.it
http://www.ilbenecomune.it
http://www.istat.it
http://www.nytimes.com
http://www.opencoesione.gov.it
http://www.regione.molise.it
http://thefamilycompany.it
http://www.treccani.it
http://www.tuttitalia.it

Il ruolo della Bandiera Arancione per la valorizzazione dei piccoli comuni dell'entroterra

TONINO PENCARELLI[*] CLAUDIA FRABONI[•] SIMONE SPLENDIANI[♠]

Abstract

Obiettivi. *Obiettivo del lavoro è illustrare l'efficacia dei marchi ambientali/di qualità nella valorizzazione dei borghi, sia dal punto di vista della comunicazione che della qualità del territorio. Dopo un inquadramento delle certificazioni nell'ambito dei processi di branding delle destinazioni turistiche, si presentano i risultati di una ricerca rivolta ai comuni Bandiera Arancione della Regione Marche. La prospettiva analizzata è quella degli enti certificati, di cui si analizza anche la capacità di sfruttare le potenzialità legate al possesso di tali certificazioni.*

Metodologia. *L'indagine empirica è stata svolta somministrando un questionario (metodo CAWI) ai referenti dei 19 comuni marchigiani Bandiera Arancione nel 2014. Le domande di ricerca sono:*

Quale importanza viene riconosciuta a Bandiera Arancione?

Quali sono gli approcci di valorizzazione del marchio nelle politiche di Destination Branding?

Quali miglioramenti sono stati ottenuti con l'adesione al programma dal punto di vista della comunicazione e della qualità del territorio?

Risultati. *Dallo studio emerge che i comuni non sfruttano appieno le potenzialità offerte dai marchi sia in termini di co-branding che di coinvolgimento degli stakeholder, ma riconoscono piena efficacia alla certificazione.*

Implicazioni pratiche. *I risultati emersi hanno rilevato ampi margini di miglioramento nella valorizzazione dei borghi sia attraverso un efficace co-branding che nella condivisione più ampia dei principi della certificazione.*

Originalità del lavoro. *Nonostante la crescente diffusione dei marchi e la massiccia adesione dei comuni, sono ancora pochi gli studi che ne valutino l'efficacia, soprattutto dal punto di vista delle amministrazioni. Il limite della ricerca è di non aver potuto confrontare la percezione degli enti intervistati con la prospettiva dei turisti o dei cittadini del territorio.*

Parole chiave: *bandiera arancione; certificazioni ambientali; turismo; destination branding; heritage*

Objectives. *The main purpose of this paper was to determine the extent to which environmental awards may help enhancing the small-towns heritage. After a theoretical framework on the role of certification programmes in destination branding policies, focus was set on the Orange Flag to understand if municipalities properly take advantage of the award both in their communication policies and in the sustainable development of their territory.*

Methods. *The survey was based on a questionnaire (CAWI method) forwarded to the 2014 Orange Flag municipalities in the Marche region. The following research questions were central:*

How aware are policy makers of the importance of the Orange Flag?

How does promotion of the Orange Flag fit into the communication initiatives of the destination?

What are the perceived benefits related to the implementation of the Orange Flag: does the award enhance the destination image and improve the environmental performance?

Findings. *The research revealed that municipalities do not take full advantage of the possibilities provided by the award mainly in terms of co-branding and stakeholders' involvement. Although they recognize great validity to the programme.*

Practical implications. *The findings raised in this paper suggest a more efficient use of the award. In particular, a better use of co-branding policies and a wider sharing of sustainability issues are suggested.*

Originality of the study. *The effectiveness of environmental awards in enhancing small-towns heritage is still under debate and very few studies examine the municipalities' perspective. Further investigation of tourists' and locals' perceptions would have helped building a complete overview, but would have needed an additional research.*

Key words: *Orange Flag; environmental certification programs; tourism; destination branding; heritage*

[*] Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Urbino "Carlo Bo"
e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it

[•] Libera professionista ed esperta di marketing e management del turismo
e-mail: clafrab@gmail.com

[♠] Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Perugia
e-mail: simone.splendiani@unipg.it

1. Introduzione

Nel nostro Paese, il 70% del territorio è costituito da comuni con meno di 5.000 abitanti[1]. Si tratta spesso di piccoli centri , ricchi di risorse naturali, culturali ed architettoniche, ma poveri di risorse economiche ed umane da dedicare ad attività di valorizzazione, specie a livello di marketing turistico. Piccoli gioielli prosperi della loro storia, delle tradizioni e della buona volontà di chi vive e crede in quei luoghi. Patrimoni culturali spesso nascosti e invisibili ai pubblici perché la comunicazione è gestita su base volontaria dalla passione di pochi senza regia né sinergia.

Tuttavia, negli ultimi decenni, la proliferazione dei marchi ambientali e di qualità, a fronte di un'aumentata sensibilità nel consumo turistico, ha interessato anche i piccoli comuni. Oggi sono diverse le certificazioni che offrono alle piccole realtà strumenti aggiuntivi per la loro valorizzazione in chiave turistica, sia dal punto di vista dell'immagine territoriale che della qualità dei servizi[2] del territorio. Tali *brand* rappresentano per il mercato importanti filtri percettivi, sintesi di valori e qualità e veicoli fiduciari, consentendo maggiore notorietà e reputazione alle destinazioni turistiche. Allo stesso tempo forniscono una guida agli amministratori, creano orgoglio di appartenenza e coesione di intenti tra gli *stakeholder* e la comunità territoriale, contribuendo, ad apportare reali miglioramenti al territorio grazie all'implementazione delle buone pratiche imposte dall'ente certificatore (Pencarelli 2015; Pencarelli *et al.*, 2012). I marchi ambientali e di qualità, dunque, possono rappresentare strumenti di governo territoriale volti all'ottimizzazione delle risorse finanziarie, umane, materiali ed immateriali per la valorizzazione delle piccole realtà turistiche. Tuttavia, affinché nei territori tutto il potenziale dell'implementazione di un programma di certificazione possa essere espresso, occorre ampia condivisione dei principi che lo ispirano e strategie di *co-marketing* in grado di comunicare una coerente offerta di valore per il cliente.

Con questo studio, riferito ai comuni marchigiani insigniti della Bandiera Arancione, dopo aver collocato le certificazioni ambientali nell'ambito dei processi di *Destination Branding*, si è voluta indagare empiricamente la capacità del marchio di accrescere la notorietà e la reputazione dei comuni Bandiera Arancione. Si è cercato di capire quante risorse vengano dedicate alla certificazione ambientale ed alla valorizzazione del *brand* e se e in che misura le amministrazioni comunali sfruttino al meglio le potenzialità della certificazione ai fini dello sviluppo turistico territoriale e del miglioramento dei servizi alla comunità locale.

2. Branding e co-branding per la valorizzazione dei piccoli comuni dell'entroterra

Una destinazione turistica si qualifica come un luogo attrattivo, accogliente, attrezzato, accessibile, popolato da un insieme di imprese, istituzioni e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) e che configura un'area sufficientemente omogenea dal punto di vista territoriale, sociale, economico e culturale, che condivide la vocazione per il turismo. Si tratta, dunque, di un ambito dai confini non sempre definiti ma comunque riconoscibili da domanda e offerta, capace di offrire al mercato prodotti turistici distintivi e in grado di attrarre consistenti e costanti flussi in entrata (Cai, 2002; Bellagamba *et al.*, 2007; Della Lucia *et al.*, 2007). Per i vari livelli e le dimensioni che la caratterizzano, inevitabilmente, in una destinazione turistica si trova la compresenza di vari *brand*. Ogni singola attività produttiva, ogni associazione ed ogni tipologia di istituzione, infatti, comunica la propria immagine al mercato.

Pertanto, le politiche di *branding* territoriale risultano particolarmente complesse a causa di una serie di fattori (Pencarelli, 2012, 2015; cfr. Cerquetti, 2010):

- la presenza del *brand* emergente (Anholt, 2008), ovvero l'immagine storica del territorio costruitasi negli anni;
- la coesistenza nel territorio di una molteplicità di livelli di marca (brand del territorio a livello

[1] Su 8.047 comuni italiani, ben 5.629 hanno una popolazione inferiore ai 5.000 abitanti che copre il 16,70% della popolazione nazionale. Fonte: Ancitel su dati Istat (01/01/2014) www.comuniverso.it

[2] In tema di qualità dei servizi, cfr. Baccarani e al., 2010.

nazionale-regionale-locale, brand di imprese, di enti ed istituzioni museali, ovvero di reti di imprese, brand associati a prodotti agricoli, industriali, turistici, brand di eventi e manifestazioni, ecc. ecc.) che possono esprimere vocazioni territoriali differenti e a differente grado di notorietà e reputazione;

- la presenza di una pluralità di soggetti che concorrono alla sua determinazione attraverso una serie di politiche di *branding* ispirate da obiettivi soggettivi spesso non convergenti.

La difficoltà per il *management* della località turistica sta nel gestire i vari livelli di *brand* (Laws *et al.*, 2002) per comunicare al mercato ed agli attori economici e sociali del territorio un'offerta coerente, integrata e distintiva che crei valore per il turista e per la comunità locale. Questo vale tanto per le grandi destinazioni che per le piccole realtà dell'entroterra (Pencarelli 2012, 2015).

Il *Destination Branding* interviene, nel perseguire l'obiettivo di accrescere notorietà ed immagine delle marche turistiche, a coordinare la continua dialettica tra *brand* turistici gestiti da soggetti pubblici o associazioni e terze parti (tra cui i marchi ambientali), con quelli gestiti da organizzazioni private. Esso deve tener conto, da un lato, delle esigenze tipiche e generali dell'area turistica, di cui la comunicazione deve trasmettere le uniformità identitarie e, dall'altro lato, delle istanze particolari delle imprese singole o connesse in rete, che fanno quindi leva su attività di *branding* di prodotto o di risorsa finalizzate a stimolare l'acquisto di specifiche proposte (Pencarelli, 2015).

Si tratta in sostanza, di mettere in campo attività di *co-branding* (Checchinato, 2007; Aaker 2004; Cherubini e Iasevoli, 2003), ovvero azioni volte ad accostare marche differenti, al fine di differenziare una destinazione per accrescerne il valore per il cliente attraverso l'aggiunta di una fonte secondaria d'informazione. Attività che si accresce di efficacia quando le marche coinvolte nel *co-branding* siano minimamente conosciute dai turisti e quando i partner dell'accordo di comunicazione cooperativa agiscano per realizzare strategie consapevoli al fine di generare valore per il cliente (Bertoli e Busacca, 2003)[3].

In questo quadro, i marchi ambientali e di qualità costituiscono importanti *asset* intangibili per i territori a vocazione turistica (Splendiani, 2015). Risorse da valorizzare nell'ambito di strategie olistiche di comunicazione delle destinazioni, in particolare in relazione al *brand* territoriale e al rapporto con i marchi ambientali. Mentre la marca territoriale svolge una funzione anzitutto identificativa del luogo, la marca ambientale tende prioritariamente a garantire i cittadini e i visitatori del territorio rispetto ad una serie di requisiti posseduti, o di prescrizioni rispettate e certificate da terze parti indipendenti[4].

Ulteriore elemento di diversità tra le due tipologie di *brand* attiene al governo dei processi di comunicazione. Nel caso dei brand ambientali o di qualità, essi risultano spesso rigidamente vincolati da un disciplinare d'uso, la cui applicazione è sottoposta a controlli da parte di un soggetto terzo "garante" della certificazione. Nel caso della marca di destinazione, invece, i processi di *branding* vengono attivati da diversi soggetti, facendo leva sul medesimo ambito territoriale dando luogo ad una serie innumerevole di marchi territoriali, tutti riferiti ad una determinata area geografica e tutti utilizzati da soggetti diversi in differenti campagne di comunicazione. Ciò crea complessità e difficoltà di gestione unitaria (Migliaccio e Matarazzo, 2005). Nonostante questo, le due tipologie di *brand* concorrono ad arricchire i benefici simbolici ed immateriali dell'equazione del valore per i turisti e gli *stakeholder*.

I marchi ambientali, in quanto "differenziatori di marca esterni" (Aaker, 2004), hanno il compito di esaltare gli elementi differenziali al fine di promuovere la preferenza del consumatore. Il sistema di valori e di contenuti simbolici racchiusi nel brand ambientale funge da *value*

[3] Assumendo il punto di vista del cliente, in letteratura, il valore viene interpretato come rapporto fra benefici e sacrifici, fattori entrambi considerati secondo un'ottica multidimensionale, soggettiva e di lungo termine (Ravald e Grönroos, 1996, Busacca *et al*., 2004; Busacca, 2000; Cozzi e Ferrero, 2004; Raimondo e Miceli, 2005; Bocconcelli, 2005; Tunisini, 2008; Valdani, 2011; Ferrero, 2013; Grönroos e Gummerus, 2014).

[4] Si ricorda che quando si parla di marchio si allude soprattutto alla parte simbolica (logo e pittogramma) di un brand o marca, che invece rappresenta l'insieme di elementi identificativi ed evocativi di un territorio, un'impresa, un prodotto, ecc..

endorsement per la marca territoriale (Pastore Vernuccio, 2008), fornendole nuovi contenuti riconoscibili dal consumatore/turista (Splendiani, 2015).

Il successo di strategie di *co-branding,* tuttavia, non dipende esclusivamente dalla credibilità del differenziatore di marca esterno (quindi del marchio ambientale), ma anche dall'impegno organizzativo profuso dall'ente territoriale certificato. In tal senso, ogni attività di *co-branding* dovrebbe configurarsi come di lungo periodo, consentendo la creazione di associazioni simboliche e valoriali nell'immaginario pubblico originate dalla combinazione dei due brand. E' dunque in questo contesto che vanno collocati gli sforzi dei territori a vocazione turistica impegnati in processi di certificazione ambientale e di qualità finalizzati ad una più efficace comunicazione del *brand* territoriale.

Le iniziative di *co-branding* vanno peraltro inquadrate nell'ambito delle criticità che caratterizzano la comunicazione turistica territoriale. Innanzitutto quelle legate al *destination branding* delle Organizzazioni Turistiche Pubbliche italiane. L'azione di comunicazione dei soggetti pubblici risulta infatti estremamente frammentata sul piano spaziale, con inevitabili difficoltà di coordinamento, accentuate dal fatto che i decisori politici restano alla guida degli organi di governo per periodi limitati, facendo loro privilegiare orizzonti d'azione di breve periodo. Questo si riflette in attività di *branding* con numerosi aspetti insoddisfacenti: limitatezza di risorse destinate alle singole iniziative; intermittenza delle azioni, collegate alla durata delle cariche politiche; duplicazione delle attività di comunicazione per i vari livelli esistenti; continuo cambiamento e modifiche dei *brand;* svolgimento di azioni di *branding* senza un disegno di comunicazione coerente ed integrato; insufficiente attenzione al *web marketing* ed ai nuovi approcci di comunicazione e di *social media marketing* (Pencarelli, 2015).

Per quanto riguarda invece i brand ambientali, vanno richiamate criticità legate al valore effettivamente riconosciuto loro dai turisti, nel processo di scelta della destinazione (Capacci *et al.*, 2014; Grant, 2009). Valore a volte indebolito dall'ampia proliferazione delle marche o semplicemente dei marchi e dei segni distintivi associati a territori, imprese e prodotti, circostanza che se da un lato rappresenta un fatto positivo, poiché espressivo di una sensibilità diffusa, dall'altro finisce spesso con l'accrescere la confusione nei turisti. Un ulteriore elemento potenzialmente critico riguarda la crescita, spesso incontrollata, dei territori che aderiscono ai singoli brand , il che può determinare l'indebolimento del carattere di esclusività e distintività ad essi associata (Splendiani, 2015). Tuttavia, non può sfuggire che per un piccolo comune, con limitate risorse umane e finanziarie, l'accostamento del *brand* territoriale ad un marchio di qualità ambientale costituisce una delle poche vie accessibili per aumentare la visibilità e la reputazione *del brand* territoriale componendo un'offerta di valore distintiva rivolta a clienti sempre più esigenti in termini di consumo turistico sostenibile (Pencarelli, Splendiani, 2010).

3. Le certificazioni ambientali e di qualità per le destinazioni turistiche

Le preoccupazioni circa il cambiamento climatico, l'inquinamento ambientale, e il benessere sociale hanno generato una crescente domanda di consumo turistico responsabile dal punto di vista ecologico, sociale ed economico. La tendenza è stata rafforzata dal dibattito che ha animato istituzioni e movimenti ad ogni livello, portando ad una proliferazione di regole, direttive, leggi e indicazioni su come limitare i danni dello sviluppo turistico. La peculiarità del turismo consiste, infatti, nell'imprescindibile legame con l'ambiente circostante: implica l'impiego di risorse naturali, storico ed artistiche che per loro stessa natura sono rare e non riproducibili, generando effetti sia positivi che negativi sull'ambiente circostante (Fraboni, 2015). Il concetto stesso di "valore turistico" è strettamente legato alle caratteristiche naturali e paesaggistiche del territorio. Se il fenomeno turistico non è regolato e controllato in funzione dell'ambiente e della comunità, può generare impatti negativi sulle risorse e sulla popolazione ospitante. Considerando che la maggior parte delle risorse naturali e culturali è di proprietà pubblica e si qualifica come bene comune, si

comprende come il coinvolgimento delle amministrazioni nelle politiche turistiche territoriali sia fondamentale.

La destinazione turistica è un sistema integrato di risorse che, per generare ricchezza e benessere duraturo nel territorio, deve essere gestita in modo da assicurarne la salvaguardia e la fruibilità anche per le future generazioni. La redditività e la sostenibilità economica dei processi turistici territoriali dipende principalmente dal mantenimento di un alto grado di attrattività della destinazione. Una gestione sostenibile del territorio, attuata in maniera costante con il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*, può sicuramente contribuire a diminuire gli effetti negativi sull'ambiente e sulla comunità ospitante. Proprio la necessità di coinvolgere tutti gli *stakeholder* nella realizzazione di politiche di sviluppo sostenibile è all'origine della nascita e della sempre maggiore diffusione della certificazione ambientale.

Le procedure e gli strumenti di certificazione, siano essi obbligatori o volontari, hanno infatti l'obiettivo primario di dimostrare da un lato la rispondenza dell'oggetto certificato a regole o norme prestabilite, dall'altro di trasferire in modo trasparente tutte le necessarie informazioni ai diversi soggetti interessati. Per questo la certificazione ambientale rappresenta uno strumento polivalente che impone percorsi di approvazione da parte della Pubblica Amministrazione, favorendo scelte preferenziali da parte dei consumatori e il rafforzamento della competitività delle destinazioni turistiche. L'implementazione e il mantenimento di buone pratiche di gestione sostenibile imposte da terze parti indipendenti per l'ottenimento di una certificazione possono fungere da guida e leva per comportamenti più consapevoli e maggiormente orientati alla sostenibilità da parte dei *Destination Manager e* degli organi di governo dei territori . Allo stesso tempo le buone pratiche di governo sostenibile delle destinazioni possono servire da catalizzatore di consenso e condivisione da parte degli *stakeholder* locali. Inoltre, una certificazione ampiamente riconosciuta e condivisa può essere usata per comunicare al mercato l'impegno degli enti verso l'ambiente e influenzare le scelte dei consumatori/turisti sempre più esigenti: associando il *brand* della certificazione a quello della destinazione si può qualificare la località turistica rafforzandone la consapevolezza di marca e il *destination brand equity* (Pencarelli, 2015)

3.1 La Bandiera Arancione del Touring Club Italia

Bandiera arancione è un marchio di qualità turistico-ambientale che certifica le piccole località dell'entroterra che si distinguono per un'offerta di eccellenza e un'accoglienza di qualità (Fig. 1). Il marchio viene attribuito ai territori che soddisfano criteri di analisi connessi ad uno sviluppo turistico sostenibile. La Bandiera arancione è uno strumento di valorizzazione del territorio e di comunicazione al turista e consente alle località minori di proporre un'offerta aggiuntiva a quella dei sistemi turistici più sviluppati, contribuendo alla creazione di un prodotto integrato, alla differenziazione nel mercato e alla destagionalizzazione.

Fig. 1 Logo Bandiera Arancione

Fonte: Touring Club Italiano

Il principale obiettivo della certificazione è stimolare la crescita sociale ed economica dei piccoli comuni dell'entroterra, salvaguardandone l'integrità ambientale, in particolare promuovendo:

- il rafforzamento dell'identità locale;
- la valorizzazione delle risorse locali;
- lo sviluppo della cultura dell'accoglienza;

- lo stimolo dell'artigianato e delle produzioni tipiche;
- l'impulso all'imprenditorialità locale.

Il programma Bandiera Arancione nasce nel 1998 in Liguria, a seguito della volontà della Regione di attuare politiche di valorizzazione delle aree agricole e collinari. É l'unico progetto in Italia ad essere accreditato dal WTO come *good practice* nel turismo sostenibile (2001)[5] e gode del patrocinio dell'ENIT. Il marchio esprime i valori e la visione di turismo che il Touring Club - ente che lo assegna - promuove sin dalla sua fondazione avvenuta nel 1894. Il riconoscimento è destinato alle località situate nell'entroterra con popolazione inferiore ai 15.000 abitanti (requisiti obbligatori) che si distinguono per un'offerta turistica sostenibile e di qualità[6].

Gli ulteriori requisiti (consigliati) perché un Comune possa essere certificato Bandiera Arancione sono[7]:

- presenza di un sistema di offerta turistica e di accoglienza organizzato;
- impegno per la valorizzazione della propria identità e cultura;
- presenza di risorse artistiche, architettoniche, naturalistiche e folkloristiche, accessibili e fruibili;
- dimostrazione di una particolare sensibilità verso tematiche di sostenibilità del territorio a garanzia di un'elevata qualità ambientale e paesaggistica;
- presenza di un centro storico ben conservato e con tessuto edilizio non compromesso da interventi e/o alterazioni;
- assenza di elementi che minaccino l'attrattività complessiva della destinazione (es. aree moderne di impatto visivo negativo, elementi detrattori dell'integrità paesaggistica, ecc.).

Il riconoscimento viene attribuito attraverso l'applicazione del Modello di Analisi Territoriale (M.A.T.), un sistema di indicatori che ha lo scopo non solo di valutare l'offerta turistica di un luogo, ma anche di guidarne i processi evolutivi attraverso l'elaborazione di piani di miglioramento. L'analisi della località ripercorre l'esperienza del turista, dalla ricerca delle informazioni alla visita della destinazione, attraverso una valutazione quali-quantitativa che verifica oltre 250 criteri di analisi. I criteri sono raggruppati in cinque macro-aree relative agli aspetti più rilevanti del sistema di offerta di una piccola località (Tab 1):

Tab. 1 Modello di Analisi Territoriale (M.A.T.)

Descrizione	*Indicatori*
1. CAPACITA' DI ACCOGLIENZA	
Presenza e completezza dei servizi e degli strumenti di informazione turistica e del sistema di segnaletica; accessibilità alla località, mezzi di trasporto, gestione del traffico e mobilità interna	informazioni turistiche e segnaletica; sito Internet; accessibilità e trasporti
2. RICETTIVITA' E SERVIZI COMPLEMENTARI	
Completezza, varietà e livello del sistema ricettivo e ristorativo nonché dei servizi complementari	ricettività alberghiera ed extra-alberghiera; ristorazione; servizi complementari
3. FATTORI DI ATTRAZIONE TURISTICA	
Grado di conservazione e fruibilità delle risorse storico-culturali e ambientali; offerta di produzioni agroalimentari e artigianali tipiche; valorizzazione della cultura locale attraverso manifestazioni ed eventi	attrattività ambientale; attrattività storico-culturale; produzioni locali tipiche; attrattività sociale ed eventi
4. QUALITA' AMBIENTALE	
Azioni intraprese nell'ambito della gestione ambientale e dei rifiuti; adozione di soluzioni volte al risparmio energetico e iniziative di educazione ambientale; presenza di eventuali elementi detrattori della qualità paesaggistica e ambientale	gestione ambientale; gestione rifiuti; verde urbano; fonti rinnovabili e risparmio energetico; educazione ambientale; elementi di impatto
5. STRUTTURA E QUALITA' DELLA LOCALITA'	
Valutazione delle componenti della destinazione, anche immateriali, decisive per determinare l'esperienza del visitatore e creare un'immagine positiva della destinazione	conformazione urbanistica; elementi strutturali e arredo urbano; atmosfera e ospitalità

Fonte: elaborazione da "Il Programma Bandiere Arancioni del Touring Club Italiano. Presentazione Tecnica"

5 TCI (2012) Presentazione tecnica - Modalità di partecipazione nuovi Comuni, 2012

6 Fonte: "Il Programma Bandiere Arancioni del Touring Club Italiano. Presentazione Tecnica". Il documento è disponibile al link: static.touringclub.it/store/ba_doc/34_file.pdf

7 Fonte: "Il Programma Bandiere Arancioni del Touring Club Italiano. Presentazione Tecnica"

La procedura

Il processo che porta all'assegnazione, o al diniego, del riconoscimento prevede la candidatura spontanea del comune attraverso la compilazione di un apposito modulo on-line e l'invio degli allegati richiesti[8]. Successivamente, un comitato di esperti del Touring Club analizza i dati ricevuti ed effettua visite anonime e sopralluoghi sul campo, per arrivare ad una valutazione complessiva finale in base alla quale il comune viene ritenuto idoneo o non idoneo. Il reperimento delle informazioni utili a valutare il comune secondo il M.A.T. avviene attraverso diverse modalità[9], tra le quali:

1. analisi dei dati forniti dal Comune nel corso della fase di candidatura attraverso la compilazione del modulo di candidatura e dei relativi allegati;
2. verifica via telefono dell'erogazione dei servizi informativi segnalati dal Comune e delle informazioni presenti sul sito internet;
3. raccolta informazioni, dati e immagini nel corso dei sopralluoghi (tesi anche alla verifica dei dati forniti nelle domande di adesione).

In ogni caso la procedura termina con la redazione del Piano di Miglioramento[10], documento orientativo con suggerimenti atti a potenziare il sistema di offerta turistica della località analizzata[11].

L'assegnazione del riconoscimento è temporanea e subordinata al mantenimento dei requisiti richiesti dal M.A.T., la verifica avviene ogni tre anni. Tuttavia, nell'intento di monitorare le località assegnatarie del marchio e stimolarle al continuo miglioramento, due volte l'anno viene chiesto loro di compilare un report online. Il Report semestrale è dunque finalizzato a: monitorare i Comuni certificati; verificare le azioni intraprese dai Comuni e gli effetti derivanti dall'assegnazione della Bandiera arancione; stimolare il confronto tra i Comuni certificati e il Touring Club Italiano; incentivare lo sviluppo di un legame costruttivo nel network Bandiere arancioni; integrare l'analisi di verifica del marchio.

Il Report è strutturato in 8 sezioni: Indirizzi e numeri utili; Interventi di miglioramento; Utilizzo degli strumenti di promozione e comunicazione TCI; Promozione locale della Bandiera Arancione; Andamento dell'offerta; Andamento della domanda; Benefici del marchio Bandiera Arancione; Suggerimenti. Le informazioni raccolte con i report semestrali vengono regolarmente elaborate dall'Osservatorio TCI sui piccoli comuni dell'entroterra.

La certificazione, strumento volontario, comporta un costo per il comune aderente che viene calcolato in base al numero di abitanti (da 450€ per i comuni da 0 a 250 abitanti a 4.800€ per gli enti con più di 10.000 abitanti). Tuttavia, nonostante l'esborso richiesto ai comuni solo in caso di adesione al programma[12], appena il 9% delle località ottiene il vessillo a seguito della fase di preselezione, cui accede il 36% dei comuni candidati.

La candidatura a Bandiera Arancione può avvenire anche tramite progetti speciali. Per Progetto speciale s'intende un'iniziativa sviluppata da Touring Club Italiano in collaborazione con un ente sovracomunale (es. Regione, Provincia, Gruppo di Azione Locale, Comunità Montana, ecc.) che prevede l'applicazione del Modello di Analisi Territoriale nel proprio territorio di competenza, offrendo l'opportunità a tutti i Comuni target di quell'area di avviare percorsi di miglioramento della qualità turistico-ambientale. I Progetti speciali mirano a incrementare la qualità dell'offerta locale anche attraverso programmi pluriennali; la loro applicazione costituisce la piattaforma per la creazione di sinergie sul territorio, per lo sviluppo di una rete tra i Comuni che possono potenziare,

---

8 Il processo è descritto nel documento "Il Programma Bandiere Arancioni del Touring Club Italiano. Presentazione Tecnica".

9 Tali modalità sono descritte nell'accordo che i comuni candidati sottoscrivono con il Touring Club al momento della richiesta di valutazione. Nello stesso documento sono descritte altresì le procedure da seguire e le quote da corrispondere per l'avvio del procedimento. Il modello è disponibile al link: http://static.touringclub.it/store_pub/ba_doc/66_file.pdf

10 Oltre al Piano, ai candidati vengono fornite le "Linee guida per la qualità turistico-ambientale dei piccoli comuni dell'entroterra, ovvero una serie di indicazioni pratiche tese ad accrescere la consapevolezza dei policy maker in merito agli elementi oggetto della valutazione.

11 Dalla nascita del programma sono stati analizzati oltre 2.000 comuni italiani e riconosciute circa 200 Bandiere Arancioni (www.bandierearancioni.it).

12 In caso di superamento della preselezione senza l'ottenimento della bandiera non viene infatti richiesto alcun esborso al comune che pure ha ricevuto il Piano di Miglioramento. (cfr. procedura fig. 2.4). Si veda, in proposito, la lettera di risposta del TCI al Comune di Offida a seguito delle accuse mosse da quest'ultimo per non aver ottenuto il vessillo www.ilquotidiano.it/articoli/articoli_stampa.cfm?ida=65024

condividendo risorse, servizi ed esperienze, la propria vocazione turistica. La partecipazione del Comune è gratuita in quanto le spese sono sostenute dall'ente sovracomunale.

Il questionario

Il modulo di candidatura alla certificazione è compilabile *online* sul sito www.bandierearancioni.it e si compone di 5 sezioni:
INFORMAZIONI E NUMERI UTILI
AREA 1 - ACCOGLIENZA
AREA 2 - RICETTIVITÀ E SERVIZI COMPLEMENTARI
AREA 3 - FATTORI DI ATTRAZIONE TURISTICA
AREA 4 - QUALITÀ AMBIENTALE
AREA 5 - STRUTTURA E QUALITÀ DELLA LOCALITÀ

La comunicazione

L'attività di promozione volta a rendere Bandiera Arancione un brand capace di evocare significati e valori distintivi è garantita sia dal Touring Club che dalle associazioni collegate ed è molto intensa sia a livello nazionale che regionale. In questo Bandiera Arancione si differenzia ampiamente da altre certificazioni ambientali volontarie ma dall'adesione gratuita, quale, ad esempio Bandiera Blu, dove a livello centrale le politiche di marketing sono quasi assenti (Pencarelli et al. 2015). La comunicazione passa innanzitutto attraverso il portale www.bandierearancioni.it, dotato di un'area riservata ai comuni associati e di un servizio *newsletter*. La presenza *on-line* è completata da account su Facebook[13], Twitter[14] e Youtube e dall'applicazione mobile "Borghi accoglienti". La visibilità sui mercati internazionali è invece garantita dal sito www.bestsmalltownsitaly.com. A ciò va aggiunta anche l'attività sviluppata da parte del Touring Club e dal suo portale www.touringclub.it. Nel 2002 a Dolceacqua (IM) è nata l'Associazione dei Paesi Bandiera arancione, come rete di scambio e di confronto tra le località certificate, presente in rete con il sito www.paesiarancioni.net.

L'attività di comunicazione e valorizzazione avviene anche attraverso la guida cartacea "Borghi Accoglienti", corrispondente all'applicazione mobile e contenente schede sintetiche di tutte le località Bandiera Arancione[15]. La guida, pubblicata per la prima volta nel 2005 al raggiungimento delle 100 Bandiere in Italia, viene edita annualmente. Intensi anche i rapporti con la stampa, radio e tv, oltre ad un ricco calendario di eventi celebrativi in tutta Italia[16]. Nel 2010 al raggiungimento di una diffusione capillare in tutte le regioni d'Italia è stata istituita la Giornata Bandiere Arancioni, una manifestazione celebrativa di tutti i comuni premiati che si ripete da allora ogni anno. Va poi segnalata l'interessante iniziativa di commercializzazione attuata attraverso i "*giftbox"*, cofanetti contenenti cataloghi di oltre 100 soggiorni di due notti e per due persone nelle località Bandiera Arancione distribuiti sia on-line che *off-line* attraverso accordi commerciali con operatori della distribuzione[17]. Sono davvero molto numerose le azioni di comunicazione del marchio promosse dal TCI sfruttando i più disparati mezzi (stampa, radio, tv, manifestazioni, fiere, ecc.) e le più interessanti collaborazioni. Tuttavia la maggior parte delle iniziative di comunicazione sembra essere riservata ai comuni che aderiscono al Network Bandiere arancioni del TCI, per il quale è richiesto un ulteriore esborso economico[18].

[13] www.facebook.com/Bandierearancioni.
[14] https://twitter.com/BArancioni.
[15] Il file pdf della guida "Borghi accoglienti" è disponibile gratuitamente al link: http://static.touringclub.it/store_pub/ba_doc/101_file.pdf
[16] Il calendario eventi è presente nel portale www.bandierearancioni.it
[17] Sul fenomeno dei gift box nel turismo, cfr. Fortezza Pencarelli, 2011
[18] La quota di adesione per l'anno 2014 risulta essere quantificata in 2.600€ secondo la determinazione di impegno di spesa del Comune di Ledro Provincia di Trento. Determinazione del responsabile del Settore Servizi n. 78 del 18 febbraio 2014 www.comune.ledro.tn.it/content/download/4094/39980/file/LEDRO_03_02280414.PDF. Dalla determinazione emergono anche le attività più importanti riservate agli aderenti al Network:
- la giornata dedicata alle Bandiere arancioni, che nel 2013 ha visto la partecipazione di circa 115.000 persone nelle 100 località coinvolte; la comunicazione online (sito web, social network e social media, Applicazione "Borghi Accoglienti" e "Bandiere Arancioni" per Smartphone e *tablet*, attività con *blogger, newsletter*, campagna promozionale online e *link building*);

A livello locale, all'interno di ogni regione esiste un coordinamento, che in genere fa capo al referente di uno dei comuni certificati. Questo organo si occupa di informare e organizzare incontri più o meno regolari tra gli aderenti. Nelle Marche, regione oggetto del nostro studio, il coordinamento è attivo e si incontra mensilmente. Sotto l'egida dell'amministrazione regionale, le Bandiere Arancioni delle Marche sono presenti sul mercato con un'offerta turistica dedicata e integrata. L'offerta è comunicata attraverso il sito www.gustalarancione.com tradotto in 8 lingue, e otto dei principali *social network*: Facebook, twitter, pinterest, blogspot, instagram, google+, youtube e linkedin. Il sito oltre a fornire informazioni generiche (eventi, comuni aderenti, luoghi da visitare, elenco strutture ricettive, ecc.), pacchetti turistici e concorsi a premio, fornisce anche la possibilità di acquisto *online* di biglietti per eventi o tour tramite la piattaforma *Ticket*. É stata inoltre attivata l'*orange card,* che permette ai possessori di usufruire dei vantaggi (sconti ingressi musei, visite guidate, attività ricettive, aziende, ecc.) proposti dai vari Comuni Bandiera Arancione insieme alle aziende/attività presenti sul territorio. La comunicazione si completa infine con una brochure cartacea che al suo interno contiene dei coupon che danno diritto a sconti sui tour dedicati proposti all'interno del sito.

Secondo il Touring Club Italiano, vi sono evidenti risultati positivi in termini di sviluppo turistico ed economico per i comuni certificati Bandiera Arancione dal momento della prima assegnazione del marchio. I dati, elaborati dall'osservatorio TCI sui piccoli comuni dell'entroterra e raccolti semestralmente con il report che gli enti certificati sono tenuti ad inviare, nel 2014 segnalavano un incremento del 43% negli arrivi di turisti[19] e del 35% nelle presenze[20]. I dati inoltre mettevano in luce un aumento, espresso come media nazionale dall'anno di assegnazione del marchio, del 134% degli esercizi extra alberghieri, del 76% degli esercizi commerciali, del 67% di quelli ristorativi e 64% dei servizi turistici.

Al 2014, i comuni appartenenti alla rete Bandiera Arancione in Italia sono 203, che corrisponde al 9% dei candidati (2.166 candidature nel 2014 e 2 bandiere ritirate per 753 piani di miglioramento suggeriti). Il marchio è presente nelle Marche dal 2001[21] con un trend in continua crescita che al 2014 conta ben 19 vessilli nel territorio collocando la regione al quarto posto per numero di vessilli ottenuti[22].

4. L'analisi empirica: i comuni Bandiera Arancione nella regione Marche

4.1 Obiettivi e metodologia della ricerca

Come sopra ricordato, obiettivo principale del lavoro è valutare l'efficacia del programma di certificazione Bandiera Arancione dal punto di vista delle amministrazioni che lo implementano. Si vuole inoltre comprendere quante risorse sono destinate alla certificazione ambientale e soprattutto se e come le amministrazioni pubbliche valorizzano lo strumento verificandone l'impatto sia sulla gestione ambientale che sulle politiche di *Destination Branding.*

Le domande di ricerca che hanno orientato lo studio e la stesura del questionario sono tre:

1. Qual è l'importanza attribuita al programma Bandiera Arancione? (cfr. Par. 4.2.2).

Si è cercato di capire il valore attribuito a Bandiera Arancione da parte delle amministrazioni

la visibilità sul sito www.bandierearancioni.it e sulla relativa newsletter "Eventi e *news*", consistente nella possibilità per il Comune di avere una pagina dedicata con la descrizione della località e la *photogallery*, di pubblicare i propri eventi ed approfondimenti tematici e di segnalare servizi ed attività aggiuntive presenti sul territorio; la versione internazionale del sito Bandiere arancioni in lingua inglese, orientato ai mercati internazionali; la visibilità alle fiere di settore e in occasione dei grandi eventi Touring, attraverso l'esposizione di materiale informativo del Comune; -accesso al programma di accoglienza Bandiere arancioni del TCI, iniziativa che consente all'Amministrazione comunale di offrire agevolazioni e "gesti di benvenuto" ai soci TCI, anche attraverso la partecipazione degli operatori locali".

Tra le attività previste nel Network Bandiere arancioni rientrano anche le iniziative promosse dall'Associazione dei Paesi Bandiera arancione www.bandierearancioni.it/iniziativa/4/il-network-bandiere-arancioni

19 Il dato risulta in calo rispetto all'anno 2011 in cui lo stesso TCI riportava aumenti medi negli arrivi del 64%.

20 I dati sono espressi in media nazionale dall'anno di assegnazione del marchio.

21 Con Camerino, Genga, Monterubbiano, Piobbico e Sarnano tra i primi comuni aderenti.

22 L'elenco completo è disponibile al seguente indirizzo http://www.paesiarancioni.net/paesi-soci.html

comunali, analizzando le risorse (finanziarie, umane ed economiche) investite nella gestione del programma. Innanzitutto, per valutare se l'adesione sia stata soltanto una mossa per aumentare la visibilità della destinazione, nascondendo atteggiamenti di *greenwashing* o sia stata, invece, effettivamente in linea con i valori condivisi dall'amministrazione nella gestione del territorio. L'ulteriore analisi delle motivazioni che sono alla base della scelta di candidatura sarà utile ad approfondire questi aspetti.

2. Quali sono le politiche operative di valorizzazione e promozione della Bandiera Arancione nei processi di *Destination Branding*? (cfr. Par. 4.2.3).
   Posto che l'adesione a Bandiera Arancione comporti un significativo aumento di visibilità per la destinazione che se ne fregia, quello che si è voluto verificare con questa domanda di ricerca è se e come il comune riesca poi ad integrare la comunicazione del TCI con le proprie politiche istituzionali e se e come valorizza il marchio di qualità ambientale nelle azioni di *Destination Branding*. L'attenzione si è focalizzata sulla capacità degli enti di dare valore all'investimento effettuato aderendo al marchio, attuando politiche di *co-branding* che coinvolgano tutti gli *stakeholder*. Si sono analizzate, per questo, sia le attività di comunicazione dedicate specificamente alla Bandiera Arancione, che quelle integrate con le politiche istituzionali e ancora, quelle poste in essere con la collaborazione di altri attori operanti sul territorio.
3. Quali miglioramenti concreti sono stati raggiunti a seguito dell'adesione al programma Bandiera Arancione da parte dei Comuni? Qual è la percezione dei vantaggi ottenuti a fronte degli obiettivi di comunicazione (cfr. par. 4.2.4) e di gestione turistico-ambientale perseguiti dagli enti? (par. 4.2.5).

Ogni certificazione ambientale o di qualità, specie se ampiamente riconosciuta e condivisa, offre ai comuni che vi aderiscono almeno due ordini di vantaggi: innanzitutto, per la funzione di sintesi di valori, apporta benefici in termini di notorietà e immagine del *brand* della destinazione; poi, fornisce una guida ed un riferimento, indicando obiettivi e azioni su come comportarsi per ottenere i risultati che sono alla base del programma.

La Bandiera Arancione, almeno nei propositi del TCI, si propone di garantire entrambi i benefici . Con un'intensa attività di comunicazione e un'ampia varietà di canali, promette, infatti, ampia visibilità ai *brand* che vi si accostano. Allo stesso tempo, la redazione del Piano di miglioramento che emerge dal Modello di Analisi Territoriale, (sia che la destinazione sia insignita o meno del vessillo) suggerisce specifiche azioni e linee di intervento per lo sviluppo della qualità turistico-ambientale dei territori. Attraverso i report semestrali e le verifiche, il TCI è inoltre in grado di monitorare l'andamento delle condotte degli enti. Con l'ultima domanda di ricerca, riferita sia ai vantaggi percepiti da parte degli amministratori a livello di *brand* che a livello di gestione turistico-ambientale, si è voluto in definitiva valutare l'efficacia complessiva di Bandiera Arancione alla luce dei benefici che è in grado di promuovere.

La metodologia di indagine adottata è quella del questionario *web-based* con tecnica CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) basata su piattaforma *Google Drive* e invito spedito via posta elettronica ai referenti Bandiera Arancione[23]. Prima della somministrazione ai comuni è stato effettuato un pre-test del questionario sottoponendolo alla Direzione Strategie Territoriali Campagne & Programmi Territoriali del Touring Club Italiano, nonché al coordinatore Bandiera Arancione per le Marche per eventuali osservazioni che sono state ricevute ed accolte. L'invito a partecipare è stato inoltrato ai 19 comuni Bandiera Arancione a dicembre 2014. L'ultimo questionario è stato ricevuto il 2 febbraio del corrente anno. I tempi di raccolta sono stati piuttosto lunghi, probabilmente anche a causa delle festività natalizie che hanno richiesto numerosi solleciti telefonici alle amministrazioni comunali.

Il questionario si compone di quattro sezioni (sezione 1. Informazioni generali sul comune Bandiera Arancione; sezione 2. Importanza attribuita alla certificazione; sezione 3. Promozione e valorizzazione della certificazione; sezione 4. Percezione dei vantaggi ottenuti) per un totale di circa 20 domande. La struttura è snella e di veloce compilazione.

[23] I nomi e i contatti dei referenti Bandiera Arancione dei comuni marchigiani, nominati come persone di riferimento per i contatti con il Touring Club Italiano, sono stati reperiti dal sito www.gustalarancione.com

Le domande sono di tipo strutturato diretto, ovvero elencate con un preciso ordine per cui l'intervistato è a conoscenza dello scopo dell'indagine; si tratta di domande chiuse di tipo *multiple choice* e con scale di valutazione comparative e non comparative ancorate (scale di Likert). Si è preferito predisporre un questionario con un numero contenuto di domande, che fosse congeniale e di facile compilazione per amministratori, in molti casi, occupati part-time per ottenere un elevato tasso di risposta (Corbetta, 1999). Considerando il numero esiguo della popolazione intervistata e la tipologia di risposte ottenute, non si è ritenuto opportuno ed efficace procedere ad elaborazioni statistiche di tipo inferenziale. I dati raccolti sono stati sottoposti, quindi, a calcoli di natura meramente descrittiva della realtà oggetto di studio.

4.2 I risultati dell'indagine

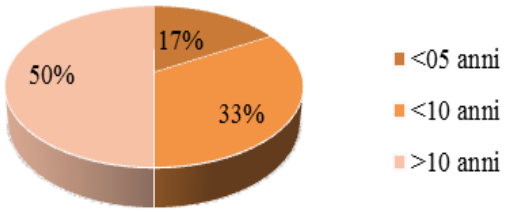
4.2.1 Dati generici sui comuni Bandiera Arancione

A seguito di vari solleciti, il tasso di risposta finale è stato del 95%, con 18 comuni che hanno accolto l'invito a partecipare, sui 19 totali[24]. In generale (nell'89% dei casi) la compilazione dell'indagine è avvenuta da parte dell'ufficio turismo, che corrisponde poi, all'area che nel 72% degli enti è responsabile per la candidatura a Bandiera Arancione. Nel 56% dei comuni l'incarico è stato assunto da un rappresentante della politica (sindaco, assessore o consigliere), mentre in tre comuni è l'ufficio cultura ad occuparsi delle certificazione.

Entrando nel dettaglio della prima sezione del questionario - Informazioni generali sul comune Bandiera Arancione - è interessante mettere in luce come l'ente più grande tra quelli interessati dalla ricerca, conti circa 7.000 abitanti, mentre il più piccolo non raggiunga i 900[25]. Il 78% dei comuni in ogni caso non raggiunge i 5.000 abitanti, il che è in linea con la dimensione media regionale dove i comuni sotto i 5.000 costituiscono il 72% del totale (170 su 236)[26].

Per quanto riguarda i dati inerenti la durata del rapporto dei comuni con la certificazione, emerge come soltanto il 17% degli intervistati si sia accostato di recente al programma (meno di 5 anni), mentre nel 50% delle amministrazioni comunali il vessillo arancione è stato conseguito da oltre 10 anni[27] (Fig. 2).

Fig. 2: Fedeltà verso la certificazione



Fonte: nostra elaborazione

La relativa fedeltà verso la certificazione permette di osservare i risultati distribuendoli su un periodo sufficientemente lungo da poter valutare i benefici apportati dalla certificazione (cfr. domanda di ricerca 3 e par. 4.2.4 e 4.2.5). Soltanto 2 (tra quelli di più recente adesione <5 anni) dei comuni rispondenti non hanno ottenuto il vessillo ad ogni candidatura per carenze legate, principalmente, alla ricettività e/o ai servizi complementari. Se si considera che, in media, soltanto il 9% dei comuni che invia la candidatura in Italia, ottiene il vessillo è un dato sicuramente positivo per la regione Marche.

[24] Prima delle festività natalizie, che hanno bloccato gli invii di risposte e richiesto il reinoltro dell'invito a gennaio, era pervenuto soltanto il 42% dei questionari.
[25] Si ricorda che il limite massimo per l'accesso alla certificazione è di 15.000 abitanti cfr. par. 3
[26] Fonte ISTAT www.comuniverso.it.
[27] Si ricorda che la validità del vessillo è triennale cfr. par. 3.

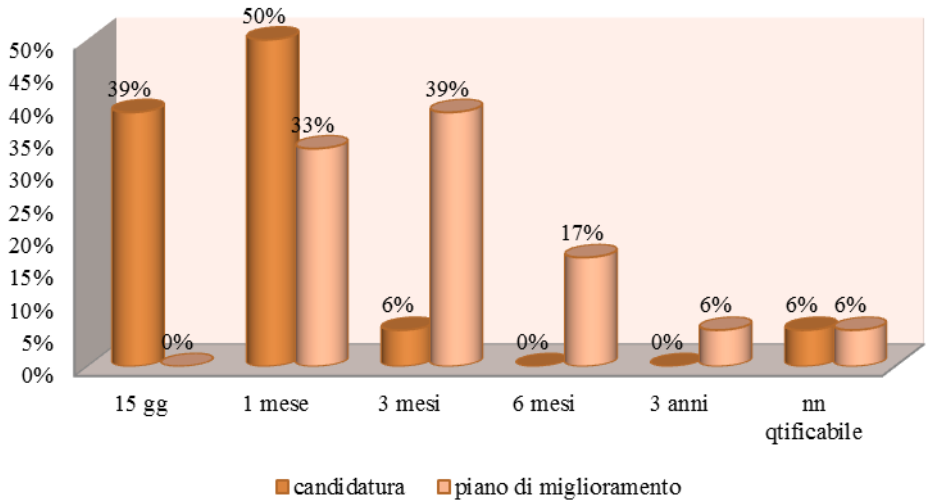
4.2.2 Importanza attribuita alla certificazione e motivazioni che guidano l'adesione dei comuni al programma Bandiera Arancione

Al fine di valutare il grado d'importanza attribuito a Bandiera Arancione da parte dei comuni certificati, all'interno del questionario sono state inserite domande specifiche per indagare su:

1. risorse messe in campo per l'ottenimento e il mantenimento della Bandiera Arancione (risorse umane, *budget*, tempo, ecc.);
2. coinvolgimento delle altre parti interessate nel processo di candidatura sia all'interno dell'ente che all'esterno (operatori turistici, ecc.);
3. motivi e fattori di spinta che li hanno portati a candidarsi.

Per quanto riguarda la risorsa tempo va segnalato che i momenti salienti in cui l'amministrazione è chiamata a dedicarsi alla certificazione, al di là della gestione quotidiana del territorio imposti dai principi guida del programma, sono sostanzialmente due: il periodo dedicato alla candidatura, che avviene ogni tre anni, e il periodo di lavoro impiegato per l'implementazione del Piano di Miglioramento (cfr. par 3) che potrebbe estendersi fino alla candidatura successiva . Per questo motivo, all'interno del questionario sono state inserite due domande distinte che hanno messo in luce che il 50% dei comuni dedica un mese di tempo alla preparazione della candidatura e un buon 39% vi dedica soltanto 15 giorni (Fig. 4). Per quanto riguarda, invece, la messa in pratica delle indicazioni fornite dal TCI attraverso il piano di miglioramento, i tempi inevitabilmente si allungano. Nell'attuazione del piano sono generalmente coinvolti più uffici comunali, che nell'84% dei casi vedono la partecipazione dell'ufficio turismo e nel 67% il settore Lavori Pubblici. Quest'ultimo, quando interviene, collabora con l'ufficio turismo nell' 84% dei comuni e con l'ufficio ambiente, mentre nel 50%. dei casi l'ufficio Lavori Pubblici, coopera con gli addetti ai servizi turismo e ambiente. I tempi per l'implementazione del piano variano da un minimo di un mese ad un massimo di 3 anni (Fig. 3).

Fig. 3 Tempo dedicato a candidatura a BA e implementazione del Piano di miglioramento predisposto dal TCI

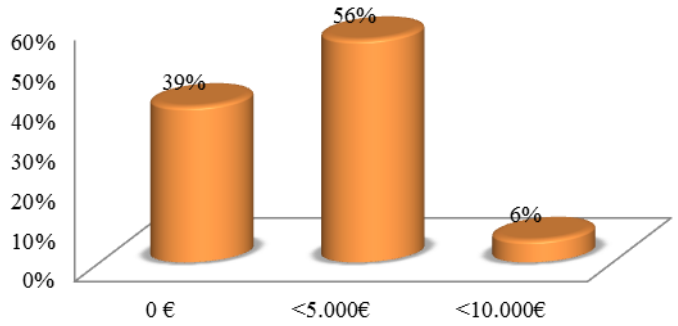


Fonte: nostra elaborazione

Considerando tra le risorse il *budget* investito dai comuni per l'adesione al programma Bandiera Arancione, occorre ricordare (cfr. par. 3) che questa non è gratuita, ma richiede un impegno finanziario che va da 450€ a 4.800€ per l'ottenimento del vessillo e un ulteriore esborso per l'adesione al Network che assicura il coinvolgimento in tutte le attività di comunicazione promosse dal TCI. Detto questo, analizzando i risultati, emerge che soltanto il 61% dei comuni Bandiera Arancione delle Marche dichiara di avere un *budget* specifico a disposizione del programma. Tra questi vi sono i due comuni più piccoli, ma anche quello con la popolazione maggiore (7164 abitanti), il quale secondo la tabella di Fig. 2.5 dovrebbe versare per l'ottenimento

del marchio 4.200€. La spiegazione più probabile di questa incongruenza è che gli enti attingano, per il pagamento, ad un capitolo di spesa generico piuttosto che inserire in bilancio una voce dedicata[28]. Il 91% delle amministrazioni che dispone di un capitolo apposito impegna meno di 5.000€ e soltanto un comune (con popolazione di poco inferiore ai 5.000 abitanti e fedeltà ultradecennale) riserva una cifra compresa tra 5.000€ e 10.000€ (Fig. 4).

Fig. 4: Budget dedicato al programma Bandiera Arancione



Fonte: nostra elaborazione

Analizzando la ripartizione del *budget* impegnato, emergono ulteriori contraddizioni. Infatti, la maggior parte (80%) dei comuni che dispone di un capitolo di spesa inferiore ai 5.000€, dichiara di attribuire soltanto il 10% alla candidatura e poco più al piano di miglioramento, mentre l'unico ente che dispone di una cifra maggiore (<5.000 <10.000) assegna il 40% della disponibilità alla candidatura e il 30% all'implementazione del piano di miglioramento.

Per quanto riguarda la partecipazione delle altre parti interessate nel processo di candidatura, sono state poste domande inerenti il coinvolgimento sia degli *stakeholder* esterni che interni al comune. Innanzitutto è stato chiesto se all'interno dell'ente fosse stato istituito un organo di coordinamento per le questioni legate a Bandiera Arancione. Tenendo conto del fatto che, sotto l'impulso del TCI, a livello regionale opera un coordinatore che riferisce e indirizza gli enti titolari del vessillo in occasione di regolari incontri, l'eventuale organo istituito all'interno del comune avrebbe una funzione di regia delle azioni e degli atti amministrativi dei singoli uffici. Risulta che soltanto il 39% delle località BA ha istituito un coordinamento interno e un altro 17% lo ha previsto ma non ha ancora terminato l'iter. In generale, dove l'organo è presente, si riunisce ogni 6 mesi, periodo che coincide con l'elaborazione del report da inviare al TCI per la verifica dell'operato comunale.

Con riferimento al grado d'integrazione di soggetti estranei all'amministrazione comunale, è appena il caso di ricordare che, per le certificazioni che interessano l'intera gestione del territorio, sia fondamentale l'apporto di *stakeholder* esterni, sia ai fini della candidatura, che per il rispetto dei criteri imperativi. Perché l'offerta turistica di una destinazione sia in grado di generare valore per i viaggiatori, non può bastare l'attività istituzionale, ma tutti gli attori operanti sul territorio devono collaborare in maniera integrata e comunque adoperarsi al meglio per offrire esperienze di qualità. Allo stesso modo dunque, l'ente comunale non può prescindere dal coinvolgimento e dalla condivisione d'informazioni e valori alla base della certificazione con gli attori inclusi nel processo. È stato chiesto agli intervistati se fossero previsti incontri informativi/tavoli tecnici sulla Bandiera Arancione con soggetti diversi da quelli direttamente interessati. Emerge che nella maggior parte degli enti sono organizzati eventi di condivisione con gli operatori turistici (39% almeno una volta l'anno, 17% ogni sei mesi e 22% in occasione dell'ottenimento), le associazioni (50%, 17%, 22% nello stesso ordine) e i cittadini (28% una volta l'anno, 17% appena ottenuto il vessillo). Gli incontri con gli altri settori comunali non direttamente implicati nella gestione del programma

[28] La domanda rivolta ai comuni per mezzo del questionario è 2.7. Il comune dispone di un capitolo di spesa dedicato a Bandiera Arancione?

avvengono generalmente una volta l'anno (33%) o appena ottenuto il riconoscimento (33%). Molto frequente risulta invece il coordinamento con gli altri paesi Bandiera Arancione sotto la spinta dell'associazione (1 volta al mese nel 50% dei casi, ogni 6 mesi per il 22%) e con i comuni del Network (da una volta al mese a una volta l'anno nel 72% degli enti).

Tuttavia, se si approfondisce il grado di collaborazione con altri attori del territorio ai fini della predisposizione della candidatura, non risaltano situazioni di partecipazione costante (sempre) alla candidatura. Soltanto 3 comuni su 18 dichiarano di fruire della collaborazione continua delle associazioni turistiche e ambientali e delle proloco. Le associazioni ambientali, che pure potrebbero avere un ruolo importante nella fase di candidatura, partecipano per il resto solo occasionalmente o raramente (nel 33% dei casi). I soggetti più coinvolti spesso sono comunque nell'ordine, le proloco (44%), le associazioni culturali (44%) e quelle turistiche (39%).

Per concludere circa l'importanza attribuita dagli amministratori alla certificazione, è stato interessante indagare il punto di vista degli attuali amministratori pubblici circa le forze e le motivazioni che hanno agito affinché il comune si candidasse a Bandiera Arancione.. Tra le varie opzioni indicate come motivi di importanza che hanno portato all'adesione al Programma, le più selezionate dagli intervistati sono risultate essere quelle inerenti l'immagine e la visibilità del territorio (Tab. 2). Il 94% dei comuni infatti ha indicato come motivazione principale per la decisione di candidarsi a Bandiera Arancione la volontà di dare maggiore visibilità turistica alla destinazione, mentre l'89% ha indicato il rafforzamento dell'immagine positiva della località, l'aumento dei flussi di turisti e la conseguenza collegata di dare sostegno all'economia del territorio. Dare forma e visibilità all'impegno dell'amministrazione per l'ambiente per contro, è ritenuta una motivazione importante soltanto per il 33% dei comuni (Tab. 2).

Tab. 2: Quali sono state le motivazioni che hanno portato il vostro comune a candidarsi Bandiera Arancione?

	1[29]	2	3	4	5
rafforzare l'immagine positiva della località	0%	0%	0%	11%	89%
creare un brand territoriale legato all'impegno per la tutela dell'ambiente	0%	6%	6%	22%	67%
aumentare la credibilità verso le politiche di sviluppo sostenibile dell'amministrazione	0%	0%	11%	50%	39%
rivolgersi ad un target specifico di turisti (posizionare il brand territoriale in nuovi segmenti di mercato)	0%	0%	17%	22%	61%
aumentare il flusso di turisti verso la località	0%	0%	0%	11%	89%
destagionalizzare i flussi turistici	0%	6%	11%	28%	56%
creare un nuovo canale di comunicazione	0%	0%	6%	28%	67%
fare concorrenza alle località turistiche vicine	22%	33%	44%	0%	0%
creare consenso tra gli stakeholder interni ed esterni	0%	0%	39%	33%	28%
dare forma e visibilità all'impegno dell'amministrazione per l'ambiente	0%	11%	6%	50%	33%
dare maggiore visibilità alla località turistica	0%	0%	0%	6%	94%
dare sostegno all'economia del territorio	0%	0%	0%	11%	89%

Fonte: nostra elaborazione

Tra i fattori che hanno agito affinché il comune si candidasse (Tab. 3), nessuno spicca come il più determinante, se non il fattore connesso alle scelte politiche di coalizione, considerate estremamente importanti dal 61% degli intervistati. Per il resto, paiono incidere le pressioni esercitate dagli operatori del settore ricettivo (per il 39% sono molto importanti), cittadini ed operatori economici (entrambi molto importanti per il 33% degli enti). Turisti e potenziali turisti sembrano incidere poco nella decisione di aderire al programma, che, giova ricordare è un marchio turistico-ambientale.

[29] 1=per niente importante; 2=poco importante; 3=mediamente importante; 4=abbastanza importante; 5=molto importante.

Tab. 3: Quali fattori hanno agito perché il vostro comune si candidasse?

	1[30]	2	3	4	5
forze politiche di coalizione	6%	0%	0%	33%	61%
forze politiche dell'opposizione	39%	22%	6%	17%	17%
Turisti	11%	33%	33%	17%	6%
potenziali turisti	6%	28%	22%	22%	22%
Cittadini	6%	17%	44%	33%	0%
operatori del settore ricettivo	6%	6%	50%	39%	0%
operatori economici	6%	17%	44%	33%	0%
Associazioni	6%	11%	50%	17%	17%
Altre	28%	22%	33%	17%	0%

Fonte: nostra elaborazione

4.2.3 Valorizzazione di Bandiera Arancione nelle politiche di destination branding

L'ottenimento di un marchio ambientale permette di aumentare la visibilità della destinazione sul mercato e fornisce elementi di differenziazione rispetto alle altre località turistiche. Perché il *brand* della destinazione tragga vantaggio dall'abbinamento con il marchio ambientale e di qualità, però, sono necessarie azioni di *co-branding* ovvero di comunicazione integrata dei due marchi sia verso il mercato che verso gli stakeholder interni alla località per alimentare il consenso verso la certificazione.

Con la seconda domanda di ricerca, volta a conoscere l'approccio dei comuni verso la valorizzazione della Bandiera Arancione ottenuta, nelle politiche di *Destination Branding*, si è cercato di capire se e come:

- vengono attuate politiche di comunicazione specifiche per promuovere la Bandiera Arancione
- nelle attività di comunicazione del territorio viene integrata la comunicazione su Bandiera Arancione?
- sono state predisposte attività di comunicazione inerenti Bandiera Arancione in collaborazione con soggetti esterni (*stakeholder*).

1. Iniziative di comunicazione specifiche

Per quanto riguarda le iniziative di comunicazione specifiche su Bandiera Arancione, rivolte agli interlocutori sia interni che esterni alle località, è stato interessante indagare anche i periodi temporali in cui le amministrazioni comunali realizzano le diverse azioni. Una comunicazione effettuata al momento dell'ottenimento del vessillo è sicuramente il minimo necessario per la valorizzazione del marchio, mentre azioni ripetute durante tutto l'arco dell'anno sarebbero percorsi ideali e certamente più efficaci di *branding.* I risultati indicano che le amministrazioni comunali tendono a dare risalto al marchio Bandiera Arancione con azioni specifiche durante tutto l'anno (Tab. 4). L'83% degli intervistati, infatti, una volta ottenuto il vessillo, provvede ad aggiornare sia il materiale cartaceo che la segnaletica stradale in maniera temporalmente costante. Lo stesso dicasi per la pubblicazione di materiale promozionale e gadget con logo che avviene nel corso dell'anno nel 72% dei comuni e nel 67% di essi per l'aggiornamento degli account su social network. Un sito internet dedicato è predisposto e modificato costantemente nel 56% delle località Bandiera Arancione, mentre il 33% di queste non si è dotata di un sito ad hoc. Il punto informativo Bandiera Arancione viene allestito da tutti i comuni, sebbene nel 28% dei casi sia attivo solo durante l'estate e nel 6% (1 comune) funziona soltanto appena ottenuto il riconoscimento. Non tutti i comuni, invece, organizzano un evento celebrativo dell'ottenuto vessillo (l'11% non lo prevede), mentre quelli che lo programmano, lo fanno generalmente subito dopo l'assegnazione (67%).

[30] 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo.

Tab. 4: Politiche di comunicazione specifiche e tempi

	appena ottenuto il riconoscimento	durante l'estate	durante tutto l'anno	Mai
sito internet dedicato a BA	11%	0%	56%	33%
account su social network	11%	0%	67%	22%
punto informativo dedicato a BA	6%	28%	67%	0%
pacchetti turistici	0%	39%	56%	6%
materiale promozionale, gadget con logo	0%	17%	72%	11%
materiale cartaceo (opuscoli, manifesti)	0%	17%	83%	0%
evento celebrativo	67%	11%	11%	11%
comunicato stampa, radio, tv	39%	22%	39%	0%
segnaletica stradale	17%	0%	83%	0%
Altro	22%	6%	28%	44%

Fonte: nostra elaborazione

Le azioni specifiche appena osservate presuppongono il sostenimento di costi e una apposita disponibilità di bilancio che, tuttavia, come sopra segnalato, è molto esigua o addirittura assente. Va però rilevato che i decisori pubblici possono intraprendere attività di comunicazione territoriale senza costi aggiuntivi rispetto alla normale gestione accostando il marchio Bandiera Arancione al *brand* della destinazione come se fossero un tutt'uno.

2. Azioni di Destination Branding

Nell'intento di valutare se il marchio turistico-ambientale venga considerato parte integrante del *brand* territoriale nelle azioni di comunicazione, è stato chiesto agli intervistati quali fossero le politiche di *branding* della destinazione che includono riferimenti a Bandiera Arancione e quali i riferimenti più utilizzati. Dallo studio risulta che il riferimento in assoluto più utilizzato sia il logo (vessillo) Bandiera Arancione. Questo, in effetti, è il segno più visibile e diretto della sintesi dei valori alla base della certificazione. Tutti i comuni utilizzano il logo Bandiera Arancione sulla segnaletica stradale del territorio per comunicare che si tratti di una località Bandiera Arancione. L'89% delle amministrazioni comunali arricchisce la marca territoriale con il logo Bandiera Arancione sul materiale cartaceo di promozione della località; l'83% nell'allestimento di eventi istituzionali organizzati dal comune e nei relativi opuscoli informativi; negli allestimenti di fiere (72%), uffici informazioni e URP (nel 67% dei casi). Altri riferimenti, oltre al logo del vessillo, sono poco sfruttati. I siti internet www.bandierearancioni.it e www.paesiarancioni.it, ad esempio, sono utilizzati appena dal 22% dei comuni all'interno del sito istituzionale e ancora meno sui *social network*. Questa azione, pur non comportando costi aggiuntivi per l'amministrazione, amplificherebbe le possibilità di creazione di consenso e di fedeltà verso il *brand di destinazione*. Anche il riferimento agli eventi organizzati dal TCI a livello nazionale o regionale è poco utilizzato: soltanto il 17% dei comuni accenna a questi sul proprio sito internet e sui social e il 22% nella promozione su stampa, tv e radio.

Infine, per quanto riguarda le attività di comunicazione inerenti Bandiera Arancione, poste in essere con la collaborazione di soggetti esterni, emerge come vi sia generale, ma non totale, sinergia con l'associazione Paesi Arancioni nella realizzazione di campagne su stampa radio tv (per il 67% dei comuni); video promozionali (61%); campagne su web (50%) fiere e gadget (44%). I risultati rilevano come buona parte dei comuni non collaborano con l'associazione Paesi arancioni. Altrettanto si può affermare con riferimento al Network Bandiera Arancione, che si ricorda, prevede il pagamento di un'ulteriore quota di denaro. Risulta che solo un comune collabora con il network per la realizzazione di campagne su web, pacchetti turistici e gadget. Pacchetti turistici e fiere, infine, vengono predisposti in sinergia con gli operatori turistici nel 39% dei comuni.

4.2.4 Valutazione dei vantaggi e/o delle criticità percepiti a seguito dell'implementazione delle buone pratiche richieste per l'ottenimento della Bandiera Arancione

L'adesione ad un programma che promuove lo sviluppo sostenibile e la qualità turistica dell'offerta, consapevolmente o meno, apporta benefici alla comunità e al territorio in cui avviene.

Per il fatto stesso che imponga standard ambientali minimi da rispettare e che aggiorni continuamente i criteri, per stimolare i comuni che aderiscono a migliorarsi, la certificazione può apportare benefici significati, se applicata con costanza nel tempo. Il perdurare dei vantaggi, potrebbe perfino innescare un cambiamento di cultura nella classe politica, come nella cittadinanza e negli altri *stakeholder* interessati.

L'obiettivo della terza domanda di ricerca è valutare l'efficacia di Bandiera Arancione nell'apportare vantaggi concreti alle località certificate dal punto di vista delle amministrazioni comunali. L'efficacia è stata valutata attraverso la percezione degli intervistati rispetto ai possibili vantaggi derivanti dall'implementazione sia delle buone pratiche richieste per l'ottenimento della certificazione che delle iniziative di comunicazione inerenti la certificazione acquisita. In questo paragrafo si tratterà del primo ordine di vantaggi, mentre nel successivo si analizzeranno i benefici derivanti dalle iniziative di comunicazione legate a Bandiera Arancione.

Per comprendere la percezione degli amministratori rispetto ai vantaggi derivanti dall'implementazione delle buone pratiche, è stato chiesto loro se la Bandiera Arancione avesse apportato miglioramenti effettivi nella gestione ambientale del comune (Tab. 5). I parametri di miglioramento, suggeriti come risposta, sono stati, per la maggior parte, desunti dal questionario di candidatura a Bandiera Arancione nella sezione sulla qualità ambientale, nonché dai principi ispiratori della certificazione. Risulta come, secondo gli intervistati, l'implementazione delle buone pratiche proposte dal programma abbiano apportato miglioramenti consistenti e direttamente imputabili a Bandiera Arancione, soprattutto per quanto riguarda il miglioramento/aumento della segnaletica turistica (per il 56% dei comuni), il miglioramento della manutenzione e cura del verde urbano e del monitoraggio della qualità ambientale (44%), gli interventi di conservazione e valorizzazione degli edifici del centro storico e l'inclusione dei temi Bandiera Arancione nelle delibere comunali (39%). Lievi miglioramenti direttamente imputabili alla certificazione sono riscontrati dal 50% delle amministrazioni per l'aumento della raccolta differenziata, dal 44% per la pulizia e cura del centro storico e per l'aumento delle strutture ricettive.

Tab. 5: La Bandiera Arancione ha portato miglioramenti effettivi nella gestione ambientale del vostro comune?

	NO	SI, ma non direttamente imputabili a BA	SI, lievi miglioramenti direttamente imputabili a BA	SI, miglioramenti consistenti, direttamente imputabili a BA
adozione di nuove certificazioni ambientali	33%	17%	22%	28%
miglioramento del monitoraggio della qualità ambientale	11%	22%	22%	44%
miglioramento della qualità dell'aria	33%	44%	11%	11%
miglioramento della qualità dell'acqua	33%	50%	6%	11%
miglioramento della qualità dei suoli	33%	50%	6%	11%
riduzione del rumore	39%	33%	17%	11%
aumento della raccolta differenziata	6%	22%	50%	22%
aumento delle aree di verde urbano	33%	11%	28%	28%
miglioramento della manutenzione e cura del verde urbano	11%	17%	28%	44%
aumento delle fonti rinnovabili e risparmio energetico	17%	39%	33%	11%
Concessione di maggiori incentivi/agevolazioni per l'utilizzo di fonti rinnovabili risparmio energetico bioedilizia	22%	56%	22%	0%
Adozione di un Regolamento Edilizio Comunale attento alle problematiche energetiche e ambientali	39%	50%	6%	6%
Realizzazione di campagne di educazione per la gestione dei rifiuti e il rispetto dell'ambiente verso cittadini e nelle scuole	6%	50%	28%	17%
campagne di educazione sull'uso di energie rinnovabili risparmio energetico verso cittadini e nelle scuole	33%	39%	22%	6%
riduzione degli impatti visivi dei fabbricati	28%	28%	22%	22%
riduzione degli impatti delle antenne	28%	39%	17%	17%
riduzione degli impatti visivi degli stabilimenti industriali	50%	33%	6%	11%
interventi di conservazione e valorizzazione degli edifici del centro storico	11%	22%	28%	39%
pulizia e cura del centro storico	6%	17%	44%	33%
aumento strutture ricettive	17%	17%	44%	22%
aumento esercizi di ristorazione	33%	11%	33%	22%
aumento negozi di prodotti tipici	39%	17%	22%	22%
miglioramento/aumento segnaletica turistica	11%	11%	22%	56%
inclusione dei temi BA nelle delibere comunali	33%	6%	22%	39%

Fonte: nostra elaborazione

Sono state inoltre poste domande agli amministratori comunali in merito a eventuali critiche ricevute che mettessero sul contrasto tra la gestione sostenibile del territorio e i principi da rispettare per ottenere il vessillo. È stato chiesto in particolare quale fosse l'oggetto delle critiche e da quali soggetti provenissero. Gli *stakeholder* più critici sono risultati essere soprattutto i cittadini, insoddisfatti della pulizia e del decoro del verde urbano (nel 56% dei comuni), ma anche della pulizia e decoro del centro, della riduzione degli impatti acustici/luminosi e delle difficoltà nel reperire informazioni su Bandiera Arancione (39%). Non sono emerse invece critiche da parte dei turisti, fatta eccezione per due comuni che dichiarano di aver registrato lamentele in merito alla difficoltà di reperire informazioni sul programma.

4.2.5 Valutazione dei vantaggi percepiti a fronte degli obiettivi di comunicazione per Bandiera Arancione perseguiti dalle amministrazioni

Considerando che le motivazioni principali per cui i comuni si candidano a Bandiera Arancione sono la volontà di dare maggiore visibilità turistica alla destinazione, il rafforzamento dell'immagine positiva della località, l'aumento dei flussi di turisti e il dare sostegno all'economia del territorio (cfr. Tab. 2), si è voluto verificare se fossero, in effetti, stati rilevati da parte degli enti dei vantaggi in questo senso e se li attribuissero a pieno titolo alla certificazione. Ovviamente si tratta della percezione degli amministratori, che in questa sede non è stato possibile confrontare con i dati effettivi rilevati dalle varie strutture. Tuttavia la percezione dei benefici apportati dall'implementazione del programma, se positiva, non può che essere sintomo dell'efficacia dello stesso. I risultati, in questo senso, sono nettamente positivi (Tab. 6). La quasi totalità dei comuni (94%) rileva l'aumento di richieste di informazioni presso gli uffici turistici e presso le strutture ricettive, l'aumento visibile del flusso di turisti nella località e dei contatti sugli account social e li ritiene imputabili all'accostamento del brand territoriale al marchio BA. Anche l'aumento di arrivi/presenze turistiche presso le strutture ricettive è ritenuto attribuibile all'implementazione del programma dall'89% dei comuni.

Tab. 6: Avete riscontrato un aumento d'interesse da parte dei turisti imputabile all'accostamento al marchio BA? In che modo è stato registrato l'aumento d'interesse?

	SI	NO
Aumento richieste di informazioni presso gli uffici informazioni/Pro Loco (via mail e tel)	94%	6%
Aumento dei contatti su account istituzionali sui social network	94%	6%
Aumento dei contatti/richieste tramite il sito web istituzionale	78%	22%
Aumento richieste informazioni presso strutture ricettive	94%	6%
Aumento visibile del flusso di turisti nella località (escursionisti)	94%	6%
Aumento di arrivi/presenze turistiche presso le strutture ricettive	89%	11%
Aumento ingressi ai musei/monumenti cittadini	83%	17%
Contatti e richieste informazioni tramite il network Bandiere Arancioni	67%	33%
Contatti e richieste informazioni tramite l'associazione Paesi Arancioni	78%	22%
Acquisto pacchetti turistici promossi dai canali Bandiere Arancioni	78%	22%
	67%	33%

Fonte: nostra elaborazione

Ancora, in merito alla terza domanda di ricerca e ai vantaggi percepiti dalle amministrazioni, come conseguenza della comunicazione del marchio di qualità ambientale, si è ritenuto interessante indagare il giudizio dei referenti circa la consapevolezza dei turisti verso la destinazione come località Bandiera Arancione.

Agli intervistati è stato chiesto di esprimere una preferenza su alcune affermazioni circa la consapevolezza del turista che visita la località verso Bandiera Arancione. Emerge come la maggior parte dei comuni ritenga che nella scelta tra località con offerta simile, il turista prediliga la loro, in quanto insignita della Bandiera Arancione (Tab. 7).

Tab. 7: Come giudica la consapevolezza del turista che visita la vostra località verso il marchio BA?

	Preferenze
Nella scelta tra località con offerta simile, predilige la nostra perché è Bandiera Arancione	56%
Sa che la località è Bandiera Arancione ma non è il motivo principale della sua scelta	28%
Sa che la località è Bandiera Arancione ma verrebbe anche se non lo fosse	6%
Ignora che la località sia certificata Bandiera Arancione, quando lo scopre la apprezza ulteriormente	10%
Ignora che la località sia certificata Bandiera Arancione, quando lo scopre resta indifferente	0%
Ignora che la località sia certificata BA, quando lo scopre critica la gestione del territorio	0%

Fonte: nostra elaborazione

5. Conclusioni e implicazioni manageriali

Il lavoro mostra come i piccoli comuni indagati sfruttino in maniera non ottimale le potenzialità del *brand* Bandiera Arancione, che potrebbero essere efficacemente sviluppate attraverso opportune azioni di *co-branding* in un contesto di maggiore attenzione alla comunicazione turistica pubblica. Nonostante questo, la percezione dell'efficacia degli strumenti implementati è positiva, in quanto il vessillo è considerato fattore importante dei miglioramenti in termini di notorietà e qualità della destinazione e di crescita dei flussi turistici.

L'efficacia dell'adesione al programma di certificazione si riscontra soprattutto in termini di miglioramento delle politiche di gestione del territorio per la valorizzazione delle risorse e dei servizi turistici delle aree rurali. L'adozione delle buone pratiche necessarie per l'ottenimento del riconoscimento, reiterate nel lungo termine, i sistemi di controllo instaurati dagli enti certificatori, apportano benefici reali e durevoli alle comunità, in termini di arredo urbano, raccolta differenziata dei rifiuti, verde urbano, servizi di mobilità, servizi di informazione, gestione attenta dell'energia e dell'acqua pubblica, ecc.. Questo è un merito riconosciuto da gran parte degli amministratori, cui non sfugge che la certificazione consente ai piccoli comuni di orientare maggiormente le politiche e le scelte amministrative ai principi della sostenibilità. In primo luogo sostenibilità ambientale ed ecologica, cui si collegano direttamente aspetti di sostenibilità economica e sociale, favoriti dalla crescita dei flussi turistici e dal positivo impatto sulla comunità locale a livello di reddito, occupazione e coesione sociale. Dunque, una sostenibilità che diventa condizione importante per qualificare i territori rurali e delle aree interne, frenandone forme di degrado indotto dal progressivo impoverimento e spopolamento dei piccoli centri urbani.

Quello che manca, piuttosto, è una piena e costante condivisione dei principi alla base delle certificazioni con tutti gli attori interessati, che potrebbero essere maggiormente coinvolti così come dovrebbe avvenire nei processi di governo strategico del territorio.

Emergono pertanto alcune importanti sfide manageriali per i piccoli comuni a vocazione turistica.

In primo luogo è opportuno comprendere che l'attuale evoluzione dei consumi e dei processi di raccolta delle informazioni e di scelta dei prodotti turistici da parte dei viaggiatori (Pencarelli *et al.*, 2005) impone crescente attenzione agli organi di governo delle destinazioni turistiche alle attività di *Destination Branding.* Questo implica per le amministrazioni comunali sia dedicare quote più significative di risorse finanziarie ed organizzative alla comunicazione pubblica, sia fungere da soggetto di coordinamento dei processi di *branding* posti in essere dalle imprese e dagli altri attori del territorio, al fine di porre in essere forme di comunicazione territoriale integrata.

Risultati sicuramente migliori, in termini di efficacia della certificazione sulla visibilità dei piccoli comuni si potrebbero, ad esempio, ottenere implementando politiche di *co-branding* capaci di comunicare i vari marchi (soprattutto quello del territorio e il vessillo Bandiera Arancione) in maniera coerente ed omogenea. Politiche che potrebbero richiedere anche iniziative di migliore utilizzo del *web marketing* e soprattutto del *social media marketing*, sfruttando canali quali youtube, twitter, fliker, pinterest, ecc., seguendo esempi virtuosi di alcune regioni italiane (Fortezza, Pencarelli, 2015).

Il coordinamento delle iniziative di comunicazione delle amministrazioni locali con quelle delle altre istituzioni pubbliche (es. regione, provincia, unioni montane, scuole, musei, ecc.) e delle organizzazioni private (pro-loco, associazioni culturali e religiose, associazioni di categoria, singoli operatori turistici) accrescerebbero i benefici di valore simbolici e reputazionali per i turisti e il senso di appartenenza e l'identità delle comunità dell'entroterra, contribuendo a rendere relativamente più attrattive le aree interne.

Inoltre, una maggiore valorizzazione del territorio sarebbe possibile istituendo un organo di coordinamento (cabina di regia) in grado di garantire ampia e costante partecipazione ai principali *stakeholder*, mirata ad avere una gestione condivisa ed equifinalizzata del territorio, accrescendone e qualificandone la vocazione turistica.

Un'ultima sfida, non certo per importanza, riguarda il coinvolgimento e la piena responsabilizzazione degli imprenditori turistici impegnati nella creazione di valore per i turisti. le imprese coinvolte nell'accoglienza turistica sono infatti chiamate a garantire servizi di pernottamento adeguati sotto il profilo della pulizia e della dotazione di *facilities* (wi-fi, tv satellitare, sauna, ecc.) ai tipi di segmenti di clientela serviti, spesso turisti non più giovani, alla ricerca di *comfort* e qualità del soggiorno. Coerentemente, le organizzazioni che offrono beni e servizi complementari connessi alla fruizione della vacanza, quali produttori e commercianti di prodotti tipici locali (Pencarellin , 2015), organizzatori di eventi, guide turistiche, sono chiamati ad assicurare ai turisti offerte qualificate ed accessibili, in modo da contribuire a rendere l'esperienza turistica davvero positiva, straordinaria e indimenticabile. Ma il sistema del valore turistico può trovare autentica valorizzazione se, anche facendo leva sulla certificazione Bandiera Arancione, uno o più operatori turistici *incoming* sapranno dedicarsi professionalmente ad attività volte ad inserire l'offerta turistica dei piccoli comuni nei circuiti della distribuzione commerciale sia domestica che internazionale, anche sfruttando l'importante veicolo degli infomediari e degli intermediari elettronici.

In definitiva, la ricerca fornisce elementi di riflessione utili su come la certificazione Bandiera Arancione possa generare importanti ricadute sui territori dei piccoli comuni dell'entroterra in termini di miglioramento della sostenibilità ambientale, sociale ed economica e la valorizzazione del patrimonio culturale delle aree interne, a patto di un maggiore impegno da parte delle amministrazioni comunali e degli *stakeholder* territoriali coinvolti.

Come ogni studio, anche quello esposto presenta alcuni limiti. I limiti della ricerca sono connessi innanzitutto all'osservazione di un limitato contesto territoriale, quello della Regione Marche. Anche il coinvolgimento di un unico attore del territorio, quella dei decisori pubblici, senza possibilità di verificare le opinioni di altri *stakeholder*, segnatamente la comunità dei cittadini e quella dei turisti costituisce senz'altro un limite della ricerca, che tuttavia imporrebbe l'attivazione di un progetto di analisi ben più ampio di quello fissato in questo studio. Nonostante i limiti qui segnalati, riteniamo che i risultati presentati in questo studio possano comunque rappresentare una base preliminare per avviare ulteriori ricerche a livello nazionale intervistando tutti i comuni Bandiera Arancione. Inoltre l'analisi svolta consente di arricchire il panorama degli studi sui temi del turismo sostenibile ed in particolare sul ruolo delle certificazioni ambientali e del management per la comunicazione per la sostenibilità nelle destinazioni turistiche (Siano, 2014; Pencarelli, 2015).

Bibliografia

AAKER D. (2004), *Strategia di gestione del brand portfolio*, Franco Angeli, Milano.

ANCARANI F., BUSACCA B., COSTABILE M., (2004), *Prezzo e valore per il cliente Tecniche di misurazione ed applicazioni manageriali*, Etas Libri, Milano.

ANHOLT S. (2008), "Place branding, is it marketing, or isn't it?", *Place branding and Plubic Dimplomacy*, vol. 4, n. 1, pp. 1-6.

ANHOLT S. (2007), *L'identità competitiva. Il branding di nazioni, città, regioni*, Egea, Milano.

ANHOLT S. (2006), "Nation-brands and the value of provenance", in Morgan N., Pritchard A., Pride R., *Destination Branding. Creating the unique destination proposition*, Elsevier, Oxford.

BACCARANI C., UGOLINI M., BONFANTI A. (2010), "A conceptual service quality map: the value of a wide opened perspective", *Atti del Convegno Organizational Excellence in Service, University of Coimbra-Portugal*, 2-4.

BELLAGAMBA A., BRUNETTI F., PENCARELLI T., VIGOLO V. (2007), "La letteratura italiana ed internazionale sul destination management", in Sciarelli S.(a cura di), *Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino.

BERTOLI G., BUSACCA B. (2003), *Co-branding e valore della marca*, congresso internazionale "Le tendenze del marketing" Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre 2003.

BERTOLI G., BUSACCA B. (2002), *Il valore della marca. Modello evolutivo e metodi di misurazione*, Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Parigi, 25, 26 gennaio.

BOCCONCELLI R. (2005), "Creazione di valore e canali di marketing: alcune riflessioni sull'industria del mobile", *Mercati e competitività*, vol. 2. pp.133-158.

BUSACCA B. (2000), *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Egea, Milano. *Tecniche di misurazione e applicazioni manageriali*, Etas, Milano.

CAI LIPING A. (2002), "Cooperative branding for rural destination", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n. 3, 720-742

CANTONE L., RISITANO M., TESTA P. (2006), *Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale*, paper presentato al III Convegno della Società italiana di Marketing, "Le medie imprese leader di mercato", Parma.

CAPACCI S., SCORCU A., VICI L. (2014), "Eco Labels and Tourism Flows: How Much is a Blue Flag Worth?", *Quaderni - Working Paper DSE N. 917*, January 9.

CERQUETTI, M. (2010), "Strategie di branding del cultural heritage nella prospettiva esperienziale (Branding Strategies of Cultural Heritage According to the Experiential Perspective)", *Sinergie*, n. 82, pp. 123-142.

CHECCINATO F. (2007), *Co-branding*, Cedam, Padova.

CHECCHINATO F., GAZZOLA P. (2005), *Il marketing per la valorizzazione del territorio*, Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Parigi, 21- 22 gennaio.

CHERUBINI S., IASEVOLI G. (2003), *Co-marketing. Tipologie, potenzialità ed applicazioni*, atti del convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Ca-Foscari Venezia.

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

COZZI G., FERRERO G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.

DELLA LUCIA M., FRANCH M., MARTINI U., TAMMA M. (2007), Metodologia della ricerca, in Sciarelli S.(a cura di), *Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino.

FERRERO G. (a cura di) (2013), *Marketing e creazione di valore*, Giappichelli, Torino.

FORTEZZA F, PENCARELLI T. (2011), "Experience Marketing:Specific Features and Trends. The Wish Days Case Study", *Journal of Marketing Trends*, n. 57, May.

FORTEZZA F., PENCARELLI T. (2015), "Potentialities of web 2.0 and new challenges for destinations. insights from Italy, in Anatolia", *An International Journal of Tourism and Hospitality Research.*

FRABONI C. (2015), "Risultati dell'indagine empirica sul ruolo della Bandiera Blu nella comunicazione e valorizzazione delle destinazioni turistiche" in Pencarelli T. (a cura di) *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia*, Franco Angeli, Milano.

GRANT J. (2009), *Green Marketing - Il manifesto*, Brioschi, Milano.

GRANT R.M. (2005), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna.

GRÖNROOS C., GUMMERUS J. (2014), "The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 3, pp. 206-229.

GRÖNROOS C. (2011), "Value co-creation in service logic: A critical analysis", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 279-301.

GRÖNROOS C., STRANDVIK T., (2008), *The interaction concept and its implications for value creation and marketing in service business*, in Anttila, Mai, Rajala e Arto (a cura di), *Fishing with business nets - keeping thoughts on the horizon*, Helsinki School of Economics, B 90, pp. 51-64.

GRÖNROOS C. (2004), *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino.

GRÖNROOS C. (2002), *Management* e *Marketing dei Servizi. Un approccio al management dei rapporti con la clientela*, Isedi, Torino.

LAWS E., SCOTT N., PARFITT N. (2002), "Synergies in Destination Image Management: a Case Study and Conceptualisation", *International Journal of Tourism Research*, n. 4, pp. 39-55.

MIGLIACCIO M., MATARAZZO M. (2005), "Un modello di cooperazione pubblico-privato nel processo decisionale di destination building. Il caso del Sannio", *Sinergie*, n. 66, pp. 259-280

MOLTENI L., TROILO G. (2012), *Ricerche di marketing. Metodologie e tecniche per le decisioni strategiche e operative di marketing*, Egea, Milano.

MORGAN N., PRITCHARD A. (2004), *Meeting the* Destination Branding *Challenge*, in Morgan N., Pritchard A. (2004), *Destination Branding, Creating the Unique Destination Proposition*, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann Eds, Oxford.

PANICCIA P., SILVESTRELLI P., VALERI M. (Eds.), (2010), *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza contributi di ricerca* (Vol. 11), G. Giappichelli Editore, Torino.
PASTORE A., VERNUCCIO M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.
PENCARELLI T. (2015) (a cura di), *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia*, Franco Angeli, Milano.
PENCARELLI T., FORLANI F., DINI M. (2015), *Marketing of traditional or local products in the experiential perspective: the case of the truffle market, in Euromed Conferenc Proceedings*, Contemporary Trends and Perspectives in Wine and Agrifood Management, Lecce, 14-14 gennaio.
PENCARELLI T., (2012), "Il Destination branding nel governo strategico delle destinazioni turistiche", in Sansone M. *Place management:città, territori marketing*, Mc Graw Hill, Milano.
PENCARELLI T., SPLENDIANI S., FRABONI C. (2012), *Il ruolo delle certificazioni ambientali nelle politiche di comunicazione delle destinazioni turistiche. Luci ed ombre sulle Bandiera Blu nelle Marche*, CITTASLOW: il valore della lentezza per il turismo del futuro, Perugia Orvieto (Italy), June 13/14, 2012.
PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2010a), "Risorse immateriali nel turismo. Il ruolo del destination brand", in Marchi L., Marasca S. (a cura di), *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, Il Mulino, Bologna.
PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2010) *Il governo delle destinazioni turistiche in una prospettiva di sostenibilità. Profili concettuali ed evidenze empiriche*, Marketing Trends Congress, Venezia
PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2009), "The Role of Brands in Dialectical Relationships Between Destination and Tourist Products", in Fyall A., Kozac M., Andreu L., Gnoth J., Sibila Lebe S. (a cura di), *Marketing Innovations for Sustainable Destinations*, Goodfellow Publishers.
PENCARELLI T., BETTI D., FORLANI F. (2005), "L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico", *Sinergie*, n. 66, pp. 27-54
RAIMONDO M.A., MICELI G. (2005), "La concettualizzazione e la misurazione del valore per il cliente", *Mercati e competitività*, n. 2, pp. 75-105
RAVALD A., GRÖNROOS C. (1996), "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 30, n. 2, pp. 19-30.
SIANO A., (2014), a cura di, *Management della comunicazione per la sostenibilità*, Franco Angeli, Milano.
SPLENDIANI S. (2015), "Le certificazioni ambientali e di qualità delle destinazioni turistiche: il panorama italiano" in Pencarelli T. (a cura di) *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia*, Franco Angeli, Milano
TUNISINI A. (2008), *Teorie e applicazioni di business marketing. Comprendere i processi di mercato e modellare l'azione di management*, Franco Angeli, Milano.
VALDANI E. (2011), *Marketing management. Progettare e generare valore per il cliente*, Egea, Milano.
VALDANI E., ANCARANI F. (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano.

Sitografia

http://en.wikipedia.org
http://statistica.turismo.marche.it/DatiTurismo
www.bandierearancioni.it
www.beniculturali.marche.it
www.censis.it
www.cittaslow.org
www.comunesbt.it
www.comuniverso.it
www.corriere.it
www.cultura.marche.it
www.destinazionemarche.it
www.econoca.unica.it
www.enea.it
www.enit.it
www.europa.eu
www.eventi.turismo.marche.it
www.expo2015.marche.it
www.facebook.com
www.federturismo.it
www.fondazioneimpresa.it
www.funzionepubblica.gov.it
www.geog.nau.edu
www.governo.it
www.greenme.it

www.gustalarancione.com
www.huffingtonpost.it
www.ilquotidiano.it
www.ilrestodelcarlino.it
www.ilsole24ore.com
www.ilverdeeditoriale.com
www.innovazionepa.gov.it
www.imf.org
www.interno.gov.it
www.iprmarketing.it
www.ires.it
www.isnart.it
www.ispo.it
www.isprambiente.gov.it
www.istat.it
www.istat.it/it/archivio/turismo
www.italianieuropei.it
www.jcronline.org
www.legambienteturismo.it;
www.musei.marche.it
www.paesiarancioni.it
www.regione.marche.it
www.saperi.forumpa.it
www.touringclub.it
www.turismo.marche.it
www.unioncamere.gov.it
www.unioncameremarche.it

Ricostruire le risorse locali per competere nel turismo. Alcune evidenze dal caso di Sextantio Hotel♦

ORNELLA PAPALUCA* MARIO TANI•

Abstract

Obiettivi. *In questo paper si vuole mostrare come un processo di sviluppo di un prodotto turistico non mainstream possa portare alla "riscoperta" di risorse, tradizioni e conoscenze diffuse nell'area locale quando esso avviene con la partecipazione di attori non solo all'interno del comparto turistico.*

Metodologia. *Si utilizza il metodo del case study per presentare come si è manifestato il processo di sviluppo sostenbile legato ad progetto imprenditoriale che è stato anche premiato dall'Unione Europea.*

Risultati. *I risultati del processo di ricerca hanno mostrato come un prodotto imprenditoriale di successo possa generare benifici per il borgo, come agglomerato urbano, e per la valorizzazione delle sue specifiche risorse culturali quando esso sia strutturato in modo da trarre vantaggio dal rispetto della loro autenticità.*

Limiti della ricerca. *Il paper tratta un caso studio e si presenta più come una best practice che come una ricetta prontamente generalizzabile a tutte le realtà locali minori. Inoltre vi sono alcuni dubbi relativi all'effettiva sostenibilità sociale di questi processi nel lungo periodo.*

Implicazioni pratiche. *Il caso mostra una possibile modalità di utilizzare lo stesso processo di avvio come modalità per sostenere economicamente il restauro dei borghi minori con evidenti implicazioni sia per la pubblica amministrazione che per il privato.*

Originalità del lavoro. *L'originalità di questo caso studio è legata al fatto di non essere focalizzata sui risultati economici ma nell'aver indagato le motivazioni e le modalità che hanno portato allo sviluppo del progetto imprenditoriale.*

Parole chiave: *albergo diffuso; risorse locali; globalizzazione; sviluppo sostenibile*

Objectives. *In this paper we have shown that a no mainstream tourism product development process can lead to "rediscover" the local area resources, traditions and diffused knowledge if the entrepreneur engages players outside the tourism industry*

Methodology. *We have used the case study methodology to exhibit hot the sustainable development process in an entrepreneurial activity already awarded from the European Union Commission*

Findings. *Our results show that an entrepreneurial process can have positive effects on the village, as an human settlement, and it can valorize village-specific cultural resources if the product has been developed on valuing experience authenticity.*

Research limits. *Our work is based upon a single case study so its results should be considered more as a best practice than as a ready-made recipe to be easily translated in other contexts. Moreover there are some shadows on the long run social sustainability of the project as a whole.*

Practical implications. *This case shows one way to exploit the very same start-up process as a way to sustain the restoration processes needed in these projects. Its practical implication are useful for the public and private sector as well.*

Originality of the study. *We deem this study as original as it does not focus on the economic results of the case study but on the motivations and on the choices that have led to its specific design.*

Key words: *diffused hotel; local resources; globalization; sustainable development*

♦ Anche se il paper è frutto del lavoro congiunto dei due autori, i paragrafi 3, 4 e 6 possono essere attribuiti prevalentemente alla Dott.ssa Papaluca, mentre i paragrafi 2 e 5 possono essere attribuiti prevalentemente al Dott. Tani. I paragrafi 1 e 7 non possono essere attribuiti in prevalenza a nessuno dei due autori.

Gli autori intendono ringraziare l'imprenditore visionario Daniele Kilgren per l'interesse con cui ha partecipato alla nostra indagine e per la gentilezza e la disponibilità dimostrata nel corso delle varie interviste condotte nel processo di approfondimento del *case study* Sextantio Hotel.

* Dottore di Ricerca in *Scienze del Turismo* - Università degli Studi di Napoli Federico II
email: ornella.papaluca@unina.it

• Dottore di Ricerca in *Scienze Aziendali* - Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: mario.tani@unina.it

1. Introduzione

Le moderne imprese dell'ospitalità turistica sono attori che, pur essendo fortemente collegati ad un'area territoriale ben definita, possono oggi rivolgersi al mercato globale al fine di raggiungere una più ampia fetta di turisti che possa essere interessata ad usufruire dell'esperienza da esse offerta.

Questa potenzialità si manifesta perché l'affermarsi di un'economia globale ha favorito nel settore turistico uno sviluppo diversificato, migliorando alcuni servizi - come ad esempio quelli di trasporto che hanno agevolato l'accessibilità e la fruibilità anche delle località più remote - e favorendo la diffusione ed il facile accesso alle informazioni più svariate sui servizi e sui luoghi. Dall'altra parte la Globalizzazione ha determinato anche una maggiore diffusione di alcune culture, rendendo più simili anche destinazioni turistiche distanti tra loro, le quali hanno assistito, in alcuni casi, ad un aumento del proprio *appeal* turistico, anche se al costo di una perdita, di portata più o meno ampia, della loro identità specifica.

La crescente omologazione di alcuni servizi turistici, però, si è dimostrata anche essere un potenziale punto di debolezza perché ha fatto aumentare il dinamismo del mercato dell'ospitalità man mano che nuove, e più aggressive, destinazioni turistiche si affacciavano sul mercato internazionale come valide alternative a quelle già esistenti. La conseguenza è stata che alcuni operatori hanno iniziato a dover re-inventare continuamente i loro servizi in modo da rimanere competitivi in un ambiente maggiormente volatile. Altri operatori del settore dell'ospitalità hanno cercato di isolarsi da questa turbolenta competizione facendo leva su fattori specifici che i *competitor* non potessero facilmente copiare; fra questi vi sono gli operatori che hanno scelto di andare in controtendenza rispetto all'omologazione, proteggendosi dalla concorrenza internazionale e facendo leva sull'insieme di risorse del territorio, con particolare riferimento alle tradizioni e alla cultura locale, che i *competitor* non possono copiare facilmente.

Questi processi non solo favoriscono una riduzione dell'intensità della concorrenza, ma consentono alle imprese anche di rivolgere la loro offerta a nicchie di mercato utilizzando un approccio strategico che faccia leva proprio su di un insieme di risorse di particolare pregio. Ovviamente per poter trarre il massimo beneficio dalle risorse del territorio questi operatori sono spinti ad avviare dei processi di recupero, e di valorizzazione, delle risorse locali con effetti positivi che vanno ben oltre il confine della singola impresa, per toccare il contesto locale nel suo complesso.

In questo *paper* si analizza la letteratura sul turismo come fenomeno sociale, oltre che economico, e ci si sofferma sul ruolo che il turismo può avere come motore di un processo di sviluppo sostenibile. L'analisi della letteratura continua presentando il ruolo che le risorse di un'area territoriale possono avere sulla competitività di un prodotto turistico, con particolare riferimento a quelli non *mainstream*.

Il presente lavoro utilizza il caso dell'albergo diffuso Sextantio Hotel, con particolare riferimento alla sua creazione e agli effetti che esso ha avuto nella sua area territoriale, per comprendere come le diverse risorse sono state utilizzate e quali attori sono stati coinvolti per sviluppare i relativi processi di valorizzazione.

2. L'evoluzione del turismo come fenomeno sociale ed economico

Il comparto turistico è stato oggetto di un forte sviluppo nel corso dei decenni e ha sperimentato una crescente diversificazione man mano che sul mercato globale si affacciavano un numero crescente di località precedentemente ignote o ignorate. Allo stesso tempo, il rapido sviluppo ha portato anche ad uno svilimento dell'identità territoriale dei luoghi e ad un processo di standardizzazione dei servizi offerti e domandati (Seaton e Alford, 2005). Secondo i dati dell'UNWTO (2014) oggi il turismo si manifesta come un settore chiave nei processi di sviluppo socio-economico dei territori, anche perché consente il confronto di diverse culture.

Come riporta l'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO), infatti, la spesa turistica internazionale negli ultimi vent'anni si è triplicata, fornendo un contributo significativo alla crescita economica mondiale. Stando ai dati degli ultimi cinque anni, il fatturato del settore turistico nel 2010 era già stato stimato pari al 9,1% del Pil mondiale (corrispondente a 5.657 miliardi di dollari), con un numero totale di quasi 216 milioni di occupati (7,4% di lavoratori complessivamente occupati a livello mondiale) (WTTC, 2011). Nel 2013, poi, il comparto turistico ha vissuto un anno di ulteriore rafforzamento registrando una cifra record di 1.087 milioni di arrivi, pari ad un incremento del 5% rispetto all'anno precedente (UNWTO, 2014), un'occupazione totale stimata tra i 12 e i 14 milioni di lavoratori, di cui più di 2,3 milioni nel solo comparto della ricettività (Martini, 2013). Il 2014 ha registrato un incremento degli arrivi del 4,4% rispetto al 2013 e la crescita robusta del comparto è confermata anche dai primi dati del 2015 (UNWTO, Aprile 2015).

Oggi il turismo è un fenomeno di ampio respiro. La pervasività delle sue manifestazioni, che vanno da quelle ambientali a quelle culturali, artistiche e religiose, insieme con la pluralità di operatori attivamente impegnati nell'industria dei viaggi e del turismo, hanno poi contribuito a concettualizzare il turismo come fenomeno complesso (Rispoli e Tamma, 1995; Middleton, 2001; Della Corte, 2009), facendo emergere la sua duplice natura: da un lato lo si rivede come fenomeno sociale (Higgins-Desbiolles, 2006), ossia come esperienza di vita (Pine e Gilmore, 1998); dall'altro lo si analizza come attività economica in termini di "industria turistica" (Rosignoli, 2009).

La prima accezione riconosce come il turismo sia, innanzitutto, un fenomeno sociale i cui effetti comportano profondi mutamenti su diversi aspetti della vita sociale degli individui e della società nel suo complesso. Le tendenze degli ultimi anni, che riconoscono al turismo una grande varietà di connotazioni identificative - spesso racchiuse sotto il nome di "altri turismi" (Weaver, 2001) - inducono sempre più a tenere conto dei processi sociali che sono all'origine della pratica turistica, dalle trasformazioni territoriali, storiche, culturali e sociali che esso induce, ai processi di regolazione e di governo di cui si necessita per gestirli (Leotta, 2005).

Il turismo, infatti, si manifesta innanzitutto come un momento di incontro tra individui che provengono da culture diverse (Gretzel, 2011). Quando questa caratteristica diviene rilevante, la scelta di visitare una data destinazione turistica nasce anche, se non soprattutto, dal desiderio di riscoprire l'autenticità di una data località, dei suoi valori e delle sue testimonianze storiche (Pearce, 1982).

Parte della letteratura (Giordana, 2004; Nunez, 1989; Nash e Smith, 1991; Rojas e Turner, 2011) riconosce la profonda capacità del turismo di influenzare profondamente e ad ampio raggio la società, ed abbraccia l'aspetto antropologico del turismo, identificandolo con lo studio dell'uomo e dei suoi comportamenti lontano dal suo ambiente quotidiano (Smith, 2012). Il turismo come fatto e forza sociale (Higgins-Desbiolles, 2006) viene ad assumere così grande importanza, non solo in quanto specchio della società in cui viviamo, ma anche come indicatore dei principali cambiamenti che in essa si stanno verificando. Questo processo consente di far emergere le differenze tra le generazioni, tra uomini e donne, tra i membri della stessa famiglia, formalizzando atteggiamenti e comportamenti innovativi, spesso motivati dalla volontà di definire ed affermare la propria identità e distinguerla da quella degli altri (Apostolopoulos, Leivadi, e Yiannakis, 2013). E' in questo modo che il viaggio diventa ricerca oltre che osservazione - e, in tal senso, una vera e propria esperienza di vita (Pine e Gilmore, 1998) - e che la formazione di nuovi valori determina nel sociale la nascita di nuove mode e tendenze (Uriely, 2005).

La seconda accezione, invece, riconosce il contributo del comparto allo sviluppo della società (Saarinen, Rogerson e Manwa, 2011). I suoi effetti si manifestano perché le sue attività portano a scambi, anche internazionali, che possono avere un ampio impatto sui bilanci statali (Candela e Figini, 2003). La vacanza stessa, inoltre, è stata considerata come un modello di consumo (Hazari e Sgro, 1995) che, soprattutto nei Paesi più avanzati, può essere preminente nelle scelte di acquisto degli individui. Secondo Moutinho (2011), tale fenomeno porta i turisti a sviluppare modelli di comportamento sempre più differenziati e, conseguentemente, spinge gli operatori a definire le offerte turistiche, tenendo conto di possibili personalizzazioni che possano avvicinare

maggiormente il prodotto alle specifiche esigenze del singolo turista. La particolare attenzione delle imprese, ma anche delle organizzazioni territoriali e degli altri attori presenti nell'area locale, alla flessibilità nell'erogazione dei servizi turistici, si giustifica proprio per l'importanza che il settore ha per l'economia (Martini, 2013).

Le attività del settore turistico sono influenzate da mode del momento, ma anche dal cambiamento delle abitudini dei turisti (Murphy, 2014) e, anche, da alcuni mutamenti strutturali, derivanti dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione (ICT) oltre che dalla Globalizzazione (Martini, 2013), che ne hanno modificato sia la domanda che l'offerta.

Lo sviluppo delle ICT, che si è avuto dall'affermarsi di Internet alla fine degli anni 90, ha avuto ampie ripercussioni sulle dinamiche evolutive del settore turistico, agevolando la crescita dei flussi turistici e migliorando la qualità dell'esperienza vissuta dal turista durante il viaggio (Stipanuk, 1993). Dal punto di vista dell'offerta, le imprese turistiche più innovative hanno saputo ridefinire la propria struttura organizzativa e le relazioni con i partner utilizzando queste stesse tecnologie (Fesenmaier, Leppers e O'Leary, 1999) per conseguire più elevati obiettivi di efficienza e di efficacia (Poon, 1993) e per implementare strategie di promozione, comunicazione e distribuzione a basso costo (Martini, 2000-*October*). Le tecnologie hanno anche determinato una vera e propria rivoluzione nei comportamenti di mercato che, se da una parte ha avvantaggiato gli operatori che sono stati in grado di reagire prontamente - se non proattivamente - al cambiamento, ha anche contribuito ad aumentare il potere contrattuale dei singoli turisti che, potendo accedere agevolmente a più informazioni (Benkler, 2007; Mills e Law, 2013), possono fare le proprie scelte di viaggio con più "consapevolezza" (Feng e Cai, 2013).

Dall'altra parte, il fenomeno della Globalizzazione (Buhalis e Law, 2008) ha coinvolto, in maniera organica e incessante, le popolazioni mondiali ed ha spinto milioni di individui a scoprire ed esplorare mete sempre più lontane (Cooper e Wahab, 2005; Hjalager, 2007). La Globalizzazione ha portato ad una maggiore diffusione di quel senso di avventura e di ricerca dell'ignoto che prima era presente solo in alcune tipologie di turisti (Plog, Ritchie e Goeldner, 1987), facendo percepire come vicino ciò che in realtà non lo è (Dall'Ara, 2010). Allo stesso tempo è stata anche la causa di un processo di omogeneizzazione dei comportamenti, dei gusti, delle mode e delle tendenze senza precedenti che se da una parte ha portato ad una riduzione della diversità tra le persone favorendo la creazione di una "Cultura Globale" (Montanari, 2008), dall'altra ha spinto ad accentuare le differenze fra le diverse culture locali attraverso un processo di reinterpretazione dei fenomeni globali nella prospettiva delle culture locali (Friedman, 1995; Askegaard, Madsen, 1998, Goodman, 2007).

In seguito alle minori barriere alla concorrenza internazionale le imprese turistiche, ma non solo, si sono orientate alla specializzazione nei servizi per poter rispondere più velocemente ai cambiamenti di mercato **(**Sciarelli, 2007**).** L'importanza delle conoscenze, della reputazione, dei marchi e soprattutto delle competenze umane ed organizzative (i cosiddetti *intangible*) sono diventate il punto forte su cui le imprese investono per restare nel mercato (Vidal González, 2008).

Inoltre, la Globalizzazione ha rappresentato un'ulteriore spinta all'aggregazione tra le imprese (Sorrentino, 2003) in un settore che, proprio per il forte grado di complementarietà tra i servizi offerti, era già caratterizzato da continui rapporti inter - imprenditoriali (Della Corte, 2000) finalizzati a co - produrre un servizio turistico globale (Rispoli e Tamma, 1995) che si identificasse precisamente con l'esperienza complessivamente vissuta dal turista (Casarin, 1996; Pine e Gilmore, 1998). Ma, poiché nel contesto globale dei grandi mercati l'imperativo per le imprese diventa la crescita, la cooperazione rappresenta, a sua volta, anche lo strumento attraverso il quale gli operatori turistici possono operare sul mercato (Sciarelli, 2007).

3. Sostenibilità

I cambiamenti del mercato turistico sono stati accompagnati da molteplici studi sulle modalità di gestione delle attività turistiche finalizzati ad indirizzarle verso uno sviluppo olistico e non limitato al solo aspetto economico (Hunter, 2012).

La criticità dell'ambiente quale risorsa principale del turismo, senza la quale il fenomeno turistico stesso non potrebbe esistere (Papaluca e Tani, 2013), è stata a lungo affrontata nel dibattito sulla sostenibilità e sullo sviluppo sostenibile. Così, ad esempio, la World Trade Organization-WTO (1993), ha ripreso quanto teorizzato nel rapporto Our Common Future (1987), definendo come sostenibile quel turismo che «va incontro ai bisogni dei turisti e delle aree ospitanti attuali e che, allo stesso tempo, protegge e migliora le opportunità per il futuro […]», costituendo «il principio-guida per una gestione delle risorse tale che i bisogni economici, sociali ed estetici possano essere soddisfatti e, contemporaneamente, possano essere preservate l'integrità culturale, gli equilibri fondamentali della natura, la biodiversità ed il miglioramento della qualità della vita». Welfort (1995) sostiene che le risorse del territorio «devono essere tutelate seguendo i principi di equità infragenerazionale riassunti nel rapporto Brundtland». Il legame fra sostenibilità e comparto turistico è stato sottolineato (Hallenga-Brink & Brezet, 2005) mettendo in luce come la sostenibilità debba essere considerata una delle principali tematiche degli studi sulla competitività dei territori in ambito turistico, dato che in questo settore i servizi utilizzano come materie prime proprio le risorse del territorio (Krippendorf, 1982). Allo stesso modo, Angelevska-Najdeska e Rakicevi (2012) sottolineano come lo sviluppo turistico dipenda in gran parte dalle risorse naturali e socio-culturali di un'area, il cui eventuale sfruttamento non ne riduce solo l'attrattività turistica, ma anche quella per i residenti, che vedono nel deperimento di quelle risorse una limitazione del proprio benessere e della qualità della propria vita.

Il turismo, quindi, diviene un processo di sviluppo sostenibile quando affianca allo sviluppo economico durevole un uso razionale delle risorse ambientali e dell'identità socio-culturale del territorio, in modo da bilanciare le diverse anime del territorio (Sciarelli, Tani, Papaluca, 2013) senza che una delle tre dimensioni dello sviluppo (Ahmed & McQuad, 2005) - economica, sociale ed ambientale - possa prendere il sopravvento sulle altre (Hunter 2002).

Le attività turistiche, quindi, possono essere considerate "sostenibili" quando pensano in maniera diversa e meno dissipativa al patrimonio complessivo a disposizione delle società e cercano di soddisfare i bisogni del territorio al di là della dimensione economica e, quindi, in modo più vicino anche agli altri due pilastri della sostenibilità (Elkington, 1992; Rusconi & Dorigatti, 2004; Lehtonen, 2004).

Seguendo questo approccio si sviluppano i "nuovi turismi" (Weaver, 2001) - a volte indicati anche sotto l'etichetta comune di "turismo sostenibile" o di "turismo responsabile" - che non mirano ad attirare un turismo di massa, ma cercano di utilizzare le specificità del luogo come leva competitiva (Lodkipanidze, Brezet Backman, 2005).

4. La gestione strategica delle risorse locali - il ruolo delle risorse locali nella gestione del prodotto turistico

Il ruolo delle specificità dell'area locale come leva competitiva è centrale nel comparto turistico in cui gli operatori devono sviluppare prodotti turistici operando su risorse che, anche non direttamente sotto il loro controllo, risultano necessarie per definire quel *bundle* (Golinelli e Trunfio, 2007) di prodotti e servizi per competere con successo nel mercato globale.

Nel turismo il potenziale competitivo degli operatori si basa sulle loro conoscenze e sulle loro competenze e su come queste permettano loro di combinare le risorse, sia specifiche che appartenenti all'ambito locale, al fine di creare un prodotto turistico di elevato valore (Vargo e Lusch, 2004). Utilizzando questa prospettiva nel guardare ai prodotti turistici in modo coerente con la *Service - Dominant Logic* (SDL) (Vargo e Lusch, 2004), le risorse sono viste solo come una

riserva potenziale di valore - *operand resources* - che diventano preziose quando vengono attivate dal giusto *mix* di competenze e capacità (Constantin e Lusch, 1994) - *operant resource*. In tale ottica, gli operatori turistici operano nel contesto globale sfruttando le proprie conoscenze e competenze per valorizzare sia le risorse proprie dell'impresa che quelle del territorio e per creare un insieme di prodotti/servizi che i clienti percepiscano come superiori rispetto a quelli offerti dalla concorrenza (Vargo e Lusch, 2004).

Utilizzando un approccio più orientato allo *strategic management* si può studiare il legame tra le risorse che un'impresa può sfruttare nei suoi processi e il relativo vantaggio competitivo tramite la lente del filone di ricerca della *Resource-Based Theory* (RBT) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). La RBT è una teoria d'impresa costruita partendo dalla visione della Penrose (1959) circa il rapporto tra la dotazione di risorse dell'impresa e il suo andamento nel mercato. Secondo questa teoria la capacità dell'impresa di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo dipende da quanto essa sia capace di sfruttare l'insieme di risorse e competenze uniche e rare che l'impresa possiede rispetto ai *competitor*. In questo senso, il management deve orientare la definizione delle strategie al fine di sfruttare in modo ottimale l'eterogeneità nella diversa dotazione di risorse, propria di ogni impresa (Barney, 1991), che persiste a causa dei diversi percorsi di sviluppo delle risorse avviati da ognuna di esse (Dierickx e Cool, 1989).

Secondo Peteraf e Barney (2003, p. 314), però, un determinato *set* di risorse, anche eterogeneo, sarà in grado di generare un vantaggio competitivo solo se il suo valore nell'ottica dei clienti, sarà superiore al costo necessario per ottenerlo. Bisogna notare, però, che anche qualora l'impresa utilizzasse, alla base dei propri servizi/prodotti, un insieme di risorse eterogeneo rispetto ai *competitor*, e considerato di valore dai propri clienti, essa sarà in grado di trarne beneficio solo se tale insieme di risorse sarà protetto da adeguate barriere all'imitazione (Barney, 2007).

Grant (2008) rileva come il successo delle imprese non derivi dalle singole risorse ma dalla loro integrazione. Secondo Peteraf (1993) il vantaggio competitivo delle imprese si basa essenzialmente sulla eterogeneità e sull'idiosincrasia della dotazione di risorse, iniziale o disponibile ad una certa data. L'Autrice (Peteraf (1993, p. 186) sostiene che l'eterogeneità e l'idiosincrasia delle risorse è l'effetto "della presenza nel mercato di risorse di maggior valore disponibili in quantità limitata" quando queste siano protette da barriere all'imitazione e alla sostituzione, vi sia un'imperfetta mobilità delle risorse e i costi di acquisizione delle stesse risorse, da parte dei concorrenti, siano elevati.

Secondo Grant (2008), invece, per conseguire performance positive utilizzando risorse e competenze eterogenee ed idiosincratiche, l'impresa deve essere capace di raggiungere un vantaggio competitivo, di mantenerlo nel tempo e di sfruttare il vantaggio competitivo delle risorse. In questo senso, una risorsa o una capacità saranno in grado di contribuire positivamente al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile se avranno le caratteristiche della rilevanza in relazione ai fattori critici di successo del mercato e della scarsità.

Hamel e Prahalad (1994: 75) sostengono che la principale determinante del vantaggio competitivo di un'impresa basato sulle risorse, non è tanto la dimensione dell'insieme di risorse da essa possedute, quanto piuttosto la sua capacità di utilizzarle efficacemente e di sfruttarle come leva competitiva.

Secondo Barney (1996), un'impresa può raggiungere con successo un vantaggio competitivo sostenibile solo quando le proprie strategie siano fondate su risorse di Valore, Rare, (difficilmente) Imitabili e sfruttate pienamente dall'Organizzazione (VRIO Framework). Il modello di Barney sembra essere coerente con la classificazione di risorse e capacità di Amit e Schoemaker (1993) dato che le sue prime tre domande affrontano il tema del valore competitivo potenziale delle risorse, delle conoscenze e/o delle competenze cui l'impresa ha accesso, mentre la quarta domanda è stata pensata in modo da aiutare i manager ad organizzare il portafoglio di risorse in un insieme coerente.

Barney (1991: 106) ha dato una prima, generale, definizione di risorse di valore, intendendo per tali quelle risorse che aiutano l'impresa ad implementare un percorso strategico più efficace ed efficiente. Alcuni anni dopo Barney (1996) sostenne che le risorse erano considerabili come "di valore" solo quanto aiutavano l'impresa a cogliere un'opportunità o ad evitare una minaccia. Più

tardi Peteraf e Barney (2003: 314) hanno definito le risorse di valore con un approccio più orientato al cliente. Gli autori affermano, infatti, che una risorsa possa essere considerata di valore solo se è in grado di aumentare il *gap* fra il valore percepito dei benefici che i consumatori avranno dal prodotto/servizio e i relativi costi.

Alla RBT è strettamente legato il *Market Driven Management* (MDM) (Sciarelli, 2008), secondo cui le imprese devono concentrarsi sulle risorse interne all'organizzazione (Hult e Ketchen, 2001) sfruttando le conoscenze e le competenze che esse possono raggiungere attraverso le relazioni, affinché i processi di creazione di prodotti e servizi dell'impresa siano orientati a soddisfare i clienti di più elevato valore (Day, 1994; Jaworski e Kohli, 1993).

Il MDM suggerisce, infatti, ai manager di non limitarsi ad essere *customer - led* (Slater e Narver, 1995) e di cercare quelle posizioni di mercato più vantaggiose al fine di poter implementare processi volti a ridefinire la struttura del mercato (Jaworski, Kohli e Sahay, 2000). Secondo Slater e Narver (1995, p. 67), un'impresa sarà in grado di sviluppare un buon orientamento al mercato solo se il management riesce a coordinare tutte le parti dell'organizzazione (Vorhies e Harker, 2000), facendole partecipare attivamente alla gestione, al fine di commercializzare un pacchetto di prodotti e servizi volto a soddisfare le esigenze dei clienti (Shapiro, 1988).

Il turismo, nonostante il processo di Globalizzazione contribuisca, di fatto, ad erodere l'identità culturale dei luoghi e ad omogeneizzare i comportamenti, resta un'attività che si fonda sulla scoperta e sulla ricerca di ciò che è diverso (Serino, 2009). I suoi principali perni sono l'autenticità dei luoghi, le loro peculiarità ed il loro stato di preservazione, filtrato dalle popolazioni residenti. Anche il processo di scelta razionale del moderno utente/navigatore/turista sarà influenzato da quanto le risorse di una specifica destinazione lo hanno colpito durante la fase di ricerca.

Inoltre, la tendenza a preservare il localismo non si sostanzia solo in una specifica nicchia di mercato (Hallenga-Brink, Brezet, 2005).

Per esempio alcune destinazioni si organizzano per valorizzare le proprie risorse specifiche o tramite lo sviluppo e la concentrazione, in specifici luoghi, di attività tradizionali, come quelle legate all'artigianato (ad esempio quello delle Ceramiche di Vietri, quello dei pastori natalizi a San Gregorio Armeno in Napoli); altre fanno leva sulla capacità di attrazione del turista legata ai processi di realizzazione di prodotti tipici (come la fabbrica della Guinness a Dublino).

Altre destinazioni hanno progettato luoghi specifici dove i turisti, ma non solo, possono acquistare i prodotti tipici locali, come i mercati tradizionali che sempre più spesso sono aperti nelle grandi metropoli (ad esempio, il *Mercat de La Boqueria* a Barcellona o quello di *Portobello Road* a Londra); o possono usufruire delle risorse culturali locali come nel caso di Festival e eventi. In questi casi l'attrazione turistica è legata ad aspetti della tradizione (come il *Koninginnedagla*, ossia il Giorno della Regina in Olanda o la Festa di San Firmino a Pamplona, meglio conosciuta per la corsa dei Tori), ad eventi religiosi (come la festa di S. Agata a Catania); o, anche, solo alla cultura enogastronomica locale (come ad esempio l'*OctoberFest* a Monaco di Baviera, o l'*Eurochocolate* di Perugia).

Sulla stessa linea si collocano anche le iniziative volte a creare, o recuperare, "un'offerta del territorio" che faccia leva sulle testimonianze architettoniche e paesaggistiche anche tramite il restauro di borghi antichi, e che divengono esse stesse lo strumento per preservare la continuità di una destinazione turistica, una leva su cui puntare per l'affermazione o il rilancio di una località e, in generale, una modalità per attrarre nuovi flussi turistici e/ o destagionalizzare quelli già esistenti (Ricci, 2011; Francini et al., 2012) in un'ottica sostenibile.

Un esempio di questa tipologia di interventi è quella dell'albergo diffuso, ossia un'iniziativa imprenditoriale volta ad avviare un processo di recupero di un antico borgo al fine di offrire al turista un'esperienza più autentica e, naturalmente, differenziata da quella delle destinazioni *competitor* (Silvestrelli, 2011).

Secondo Paniccia, Pechlaner e Valeri (2010) il progetto di un albergo diffuso può avere successo solo quando gli operatori economici riescono a mettere a sistema l'iniziativa imprenditoriale con lo sviluppo dell'area circostante in modo che entrambi procedano insieme.

In questo lavoro si è scelto di analizzare questo legame nell'ottica del contributo al recupero e alla valorizzazione delle risorse locali e, quindi, al processo di sviluppo per il borgo. In tal senso, l'albergo diffuso può essere visto proprio come un mezzo per l'avvio di un processo di sviluppo sostenibile.

5. Il disegno della ricerca e la metodologia utilizzata

L'analisi della letteratura ha messo in luce come i servizi turistici siano un campo fertile per l'applicazione della *Service - Dominant Logic* (Vargo e Lusch, 2004). Coerentemente con quanto previsto da questo approccio, il servizio turistico si configura come il frutto di una sapiente combinazione del patrimonio di risorse dell'area locale, che assume il ruolo di *operand resource*, con l'insieme di competenze, capacità e conoscenze degli operatori turistici, che nella *Service Dominant Logic* sarebbero considerate come *operant resources* (Constantin e Lusch, 1994). Come previsto dalla teoria, gli operatori possono trarre pieno beneficio da queste condizioni quando riescono a coordinare lo sviluppo dei loro servizi in modo da mettere in atto specifiche strategie di differenziazione (Salazar, 2005; Kearney, 1995).

Anche nella prospettiva della *Resource-Based Theory* la combinazione fra il portafoglio di risorse interne all'impresa e quelle locali è considerata una delle possibili modalità per creare un insieme di risorse che sia non solo raro e difficilmente imitabile (Barney, 1991), ma che possa anche aiutare l'impresa a raggiungere una posizione di vantaggio competitivo portando sul mercato dei servizi che i suoi specifici clienti ritengano di valore superiore a quello che potrebbero trarre dai prodotti della concorrenza (Peteraf e Barney, 2003). La letteratura ha anche mostrato come, utilizzando un approccio di *Market-Driven Management*, si richieda al management di non limitarsi a cercare di soddisfare le richieste dei turisti (Slater e Narver, 1995), ma di orientare la sua azione alla creazione di molteplici relazioni con diverse tipologie di operatori. Secondo Vorhies e Harker (2000) il management dovrebbe portare avanti queste attività in modo da creare relazioni stabili con tutti gli attori che possano agevolare la sua capacità di soddisfare i bisogni del consumatore. Lo scopo di questa fitta rete di relazioni è quello di ampliare il portafoglio di risorse utilizzato come fondamenta dei processi di creazione, e diffusione, del valore in modo da aiutare l'impresa a mantenere nel tempo i vantaggi competitivi raggiunti (Hamel e Prahalad, 1990).

Nel moderno mercato turistico gli operatori possono anche sfruttare le modifiche che la società ha subito in seguito allo sviluppo delle ICT. Secondo Giordana (2004) e Rojas e Turner (2011) nel moderno mercato turistico vi sono diverse nicchie di utenti / viaggiatori / turisti che ricercano servizi turistici che siano stati creati appositamente per far vivere loro i valori e le tradizioni di aree locali molto differenti da quelle in cui risiedono durante l'anno. Inoltre, il più veloce, e capillare, trasferimento delle informazioni e la ridefinizione delle filiere produttive e dei canali di vendita (Jaworski, Kohli e Sahay, 2000) consentono, agli operatori turistici, qualora siano sufficientemente proattivi, di entrare facilmente in diretto contatto con la loro clientela potenziale.

L'analisi della letteratura ha messo anche in evidenza come, nel turismo, la globalizzazione possa essere una fonte di opportunità per gli operatori che non si rivolgano al turismo di massa ma a specifiche nicchie di mercato che possano dare maggior valore alle risorse culturali, come le tradizioni ed il folclore dell'area. Allo stesso tempo, però, ha messo in luce come il successo di queste iniziative nel lungo periodo dipenda dalla capacità degli imprenditori di preservare le caratteristiche di unicità del patrimonio di risorse locali; conseguentemente gli imprenditori che decidano di competere in queste nicchie globali dovranno anche definire delle modalità operative per evitare che lo sviluppo delle loro attività vada a ledere l'integrità del patrimonio di risorse del territorio (Ferrari e Adamo, 2011).

L'analisi della letteratura, quindi, sottolinea come, oggi, le risorse del territorio possano assumere un ruolo prevalente nella definizione di nuovi prodotti turistici rivolti a quelle specifiche nicchie di mercato composte dai turisti che ricercano nel viaggio la possibilità di vivere un'esperienza più vicina alla tradizione del luogo che visitano. I piccoli borghi, soprattutto quelli

che sorgono in aree territoriali non normalmente battute dal turismo di massa, possono essere buoni candidati per questa tipologia di sviluppo sostenibile legato al turismo.

Tenendo conto di queste considerazioni, in questo *paper* si è scelto di indagare come si possa far leva sull'autenticità delle risorse territoriali di un piccolo borgo in modo da valorizzarle creando un insieme di servizi che permetta al turista di provare con mano le tradizioni ed i valori tipici delle risorse culturali all'esterno delle destinazioni turistiche *mainstream*.

Obiettivo di questa ricerca è quello di comprendere come la combinazione di risorse impresa/territorio possa, nel caso di un piccolo borgo, diventare essa stessa centrale in questi processi. A tal fine si è scelto di strutturare un caso studio (Yin, 1994) in modo da rispondere a due ipotesi della ricerca:

- per avviare un processo di creazione di un prodotto turistico di successo che sia anche basato sulle risorse del territorio si devono coinvolgere anche attori all'esterno del comparto turistico;
- la creazione di un prodotto turistico che si fonda sulle risorse di un territorio deve soprattutto cercare di preservare il legame con il territorio stesso nell'esperienza del turista.

In questo lavoro si cerca, quindi, di mostrare il processo utilizzato per la definizione di questi prodotti e come le diverse risorse del territorio possano essere utilizzate nella creazione di un prodotto turistico di successo ma, allo stesso tempo, sostenibile.

In particolare si è scelto di prendere in considerazione un'esperienza di albergo diffuso costituito, all'inizio degli anni 2000, in un Borgo Medievale nella Regione Abruzzo, ossia il Sextantio Hotel in Santo Stefano di Sessanio.

La scelta del caso è stata guidata da due motivazioni principali.

Innanzitutto lo studio aveva la necessità di concentrarsi su un caso di successo che avesse dimostrato già nel tempo la sua capacità di essere sostenibile. A riguardo il caso prescelto è sembrato adatto perché l'attività del suo soggetto imprenditoriale, Daniele Kihlgren, è stata premiata nel 2007 con il "Premio dell'Unione europea/ Europa Nostra per la conservazione del patrimonio culturale" con particolare riferimento alla "Conservazione del patrimonio paesaggistico". Questo elemento ci permette di poter confidare nell'efficacia dell'azione dell'imprenditore.

Inoltre il caso prescelto è stato portato avanti in un borgo che, al momento dell'avvio dell'iniziativa, non era oggetto di flussi turistici e, conseguentemente, si può ascrivere la successiva creazione di flussi - ed i relativi processi di sviluppo ivi avviatesi - alla capacità dei diversi soggetti coinvolti, siano essi operatori turistici o meno, nell'organizzazione delle risorse territoriali in un prodotto coerente e di valore per alcune specifiche nicchie del mercato turistico globale, come previsto dall'analisi della letteratura.

Lo sviluppo del caso ha fatto riferimento sia a fonti primarie che secondarie (vd. Tab.1).

In particolare la selezione del caso è stata inizialmente portata avanti ricercando, tramite motore di ricerca, un prodotto turistico che fosse stato precedentemente riconosciuto come fattore determinante di un processo di sviluppo di successo attuato mediante il recupero delle risorse locali.

Secondo passo è stato quello di comprendere, tramite una prima intervista al soggetto imprenditoriale, il ruolo che le risorse del territorio hanno avuto nella definizione dell'idea di *business*. In particolare si è cercato di comprendere la relazione che univa le risorse del territorio agli obiettivi che Daniele Kihlgren si era prefissato di raggiungere.

Al fine di verificare la prima ipotesi della ricerca, l'intervista, unitamente alle informazioni reperite sul sito *web* del gruppo, ha portato a ricostruire i soggetti che hanno partecipato, a diverso titolo, nel processo di *start-up* dell'albergo diffuso, Una seconda intervista all'imprenditore è stata utilizzata per permette il confronto con l'imprenditore stesso sul ruolo effettivamente avuto dai singoli soggetti nel processo di start-up dell'albergo diffuso.

Infine si è fatto riferimento al sito *web* dell'albergo, con particolare riferimento alla presentazione degli specifici prodotti, in modo da determinare come le risorse del territorio sono inserite all'interno dei singoli prodotti. Le informazioni reperite sono state verificate prima guardando i *feedback* ottenuti dalla struttura nei principali *Social Media* e poi grazie ad una terza intervista con il soggetto imprenditoriale. In questo modo si è cercato di ricostruire l'esperienza che

Sextantio Hotel ha portato sul mercato ed il ruolo che le diverse risorse del territorio hanno al suo interno.

La fase di raccolta dei dati è durata circa 3 mesi da Maggio a Luglio 2014.

Tab. 1: Le fonti utilizzate per la redazione del caso studio.

Fonti Primarie	Fonti Secondarie
Intervista a Daniele Kihlgren (n. 3)	Giornali e Periodici
	Sito Web dell'Albergo e del Gruppo Sextantio
	Altri siti web (Borghi Italiani)
	Social Media (Trip Advisor; Facebook)

Fonte: ns. elaborazioni

6. Il caso studio di Sextantio Hotel

Sextantio Hotel è un progetto imprenditoriale avviato, e sviluppato, dall'imprenditore Italo-Svedese Daniele Kihlgren. L'imprenditore ha avuto l'idea di sfruttare il Borgo medievale fortificato di Santo Stefano di Sessanio come destinazione turistica durante un proprio viaggio in Abruzzo all'interno del Parco Nazionale del Gran Sasso - Monti della Laga.

Folgorato dal Borgo sin dalla sua prima visita, Kihlgren, ha deciso di basare il suo progetto imprenditoriale su due concetti di fondo. Innanzitutto, l'imprenditore ha subito notato l'autenticità delle risorse territoriali del Borgo che, contrariamente a quello che è accaduto in altre località in Abruzzo, non aveva subito un processo di restauro in stile Tirolese durante gli anni del *boom* economico e presentava ancora i suoi immobili nel classico stile medievale con le strutture fatte di legno e pietra. Alla bellezza del Borgo e alla sua architettura caratteristica, che trova massima espressione nella Torre di Guardia dell'epoca dei Medici e nelle tre chiese di Santa Maria in Ruvo, Santo Stefano e Santa Maria delle Grazie, Kihlgren associa anche il valore culturale e storico di alcuni monumenti nei pressi del Borgo, combinati insieme alle altre risorse del luogo per arricchire il valore storico culturale dell'esperienza turistica, come Rocca Calascio e la chiesa di Santa Maria della Pietà.

L'autenticità del patrimonio di risorse immobiliari del luogo era stata la diretta conseguenza della forte emigrazione che il Borgo aveva subito e che ne aveva causato un lento, ma inevitabile, spopolamento: nel 2004 il Borgo contava ormai solo 70 residenti mentre negli anni Novanta erano ancora circa 7000. La conseguenza diretta era che circa il 75% delle abitazioni erano rimaste inutilizzate.

Un ulteriore vantaggio che l'imprenditore aveva intravisto nella possibilità di avviare un processo di recupero e valorizzazione delle risorse del Borgo era legata alla quasi totale assenza di flussi turistici *incoming* che, insieme al progressivo processo di abbandono del centro storico, aveva portato gli immobili del Borgo di Santo Stefano di Sessanio ad una drastica riduzione di prezzo permettendo un ampio investimento immobiliare.

L'imprenditore comprese che un Borgo medievale quasi del tutto preservato, e senza troppi abitanti, poteva essere una valida base per creare un prodotto turistico in grado di rispondere ad una specifica nicchia di mercato: quella dei turisti che vogliono vivere l'autenticità di un Borgo storico Italiano e le sue tradizioni come forma di turismo culturale.

La sua idea era quella di utilizzare il Borgo stesso come uno degli elementi distintivi per sostenere la vendita di un insieme di pacchetti turistici destinati a clienti con capacità di spesa medio-alte e, allo stesso tempo, con specifiche richieste in termini di valori e tradizioni. La sua idea era appunto quella di evitare fenomeni di sovra-utilizzo non sostenibile delle risorse del territorio.

L'imprenditore ha avviato il progetto Sextantio Hotel grazie ad un prestito a tasso agevolato, ma il punto di svolta si è avuto con la scelta di utilizzare un modello di *project financing* che facesse leva sul ricavato dell'attività ricettiva per avviare opere di restaurazione del patrimonio

immobiliare che rendessero ancora più forte l'offerta turistica e stimolassero i clienti a ritornare nel Borgo stesso.

Con l'investimento iniziale, il soggetto imprenditoriale ha dato origine ad uno dei primi esempi di albergo diffuso in Italia, acquistando oltre 1200 mq divisi in circa una ventina di immobili. Inoltre, l'imprenditore ha provveduto ad acquistare anche altre unità abitative del Borgo da utilizzare non come parte dell'attività ricettiva ma come metodo di finanziamento progettando di rivenderle una volta che, tramite lo stesso processo di sviluppo turistico, il prezzo degli immobili nel Borgo fosse aumentato. Questa modalità operativa è stata seguita anche da altri imprenditori tanto che oggi nel Borgo sono presenti circa 20 strutture alberghiere senza che alcuna abbia richiesto la costruzione di ulteriori immobili.

Il processo di sviluppo è stato portato avanti senza alterare il patrimonio culturale dell'area, promuovendo solo azioni che si limitassero a modificare la destinazione d'uso delle strutture e preservando sempre un contatto genuino con le tradizioni locali. Questo spirito ha guidato anche il processo di restauro con particolare riferimento alla scelta dei materiali da impiegare e degli arredi utilizzati all'interno delle stanze. La necessità di preservare l'autenticità delle strutture ha guidato anche il processo di creazione, ed installazione, delle infrastrutture tecnologiche da utilizzare per non sacrificare il *comfort* degli ospiti del Sextantio. In tal senso, la scelta è sempre ricaduta sull'uso di tecnologie non visibili, come la connessione *wi-fi* per l'accesso ad Internet ed i pannelli radianti sotto il pavimento per il riscaldamento. Quando non è stato possibile utilizzare i materiali originali della tradizione locale, l'imprenditore ha optato per l'acquisto di mobili antichi presso le comunità limitrofe, da restaurare grazie al lavoro di artigiani locali al fine di aumentare l'aderenza delle stanze dell'Hotel alla tradizione.

In altri casi si è ricorso al lavoro artigianale di mastri locali per tessere e filare le coperte secondo i metodi della tradizione e si è avviato un vero e proprio processo di ricerca antropologica per coinvolgere gli anziani dell'area nel recupero dei disegni tradizionali. Quando non è stato possibile far leva sulle tradizioni locali, si è scelto di utilizzare un approccio minimalista in modo da evitare che il moderno potesse risaltare e alterare la percezione dei turisti.

Per garantire il rispetto delle caratteristiche storiche delle unità abitative, Daniele Khilgren si è avvalso della collaborazione di diverse istituzioni pubbliche e di specifici progetti di ricerca. Fra le strutture coinvolte ritroviamo il Museo delle genti di Abruzzo, e l'Università di Chieti Gabriele D'Annunzio.

Gli effetti positivi di queste iniziative di restauro hanno avuto importati conseguenze su tutto il Borgo, non solo perché l'effetto virtuoso di queste iniziative si è tradotto in un aumento e in una destagionalizzazione dei flussi turistici *incoming*, ma anche perché il valore culturale di Santo Stefano e delle sue zone limitrofe è aumentato notevolmente dato che il rispetto delle risorse culturali dell'area locale ha reso il Borgo stesso meta di riposo selezionata da diversi artisti e pensatori che l'hanno preferita per stabilirsi, per periodi più o meno lunghi, nelle diverse strutture ricettive che ivi hanno sede.

L'avvio del progetto imprenditoriale non ha favorito solo il processo di rigenerazione delle risorse dell'area locale e le iniziative volte a preservarle, ma ha portato anche positivi effetti economici. Da una parte si è accompagnato alla creazione di nuovi posti di lavoro sia nelle nuove strutture ricettive che tramite il recupero di vecchie tradizioni artigianali in un percorso di sviluppo che ha unito la nuova imprenditorialità al pieno rispetto delle tradizioni locali. Gli effetti complessivi hanno portato ad una lenta ripresa economica, che si è estesa anche alle aree limitrofe al Borgo, generando anche un forte aumento del valore degli immobili (+90% nel solo biennio 2006 - 2008). Dall'altra parte il vantaggio economico per il Borgo deriva anche dalla sua capacità di generare nuovi flussi turistici che oggi si quantificano in oltre 7300 presenze l'anno con il vantaggio ulteriore di non essere soggetti a fenomeni stagionali. Di queste, circa il 30% soggiornano presso l'albergo diffuso. Il rimanente 70% delle presenze trova alloggio presso altre 10 strutture alberghiere che sono sorte nel territorio man mano che il Borgo acquisiva visibilità.

7. Discussione dei risultati

Lo studio del caso mostra come il soggetto imprenditoriale abbia dato luogo al progetto Sextantio Hotel proprio per commercializzare un prodotto turistico che facesse leva su caratteristiche distintive di un territorio ancora non raggiunto dagli effetti della Globalizzazione.

L'imprenditore ha individuato nel Borgo medievale la possibilità di soddisfare la richiesta di una nicchia di turisti che vuole vivere un'esperienza della cultura Italiana che si discostasse dal conformismo delle tradizionali mete turistiche (che l'imprenditore identifica, a titolo di esempio, nelle città di in Firenze, Roma e Venezia).

Il processo di indagine ha messo in luce una stretta congruenza fra il progetto di Sextantio Hotel ed i dettami propri della SDL. La ricostruzione del processo di *start-up*, come sostenuto dallo stesso imprenditore nel corso delle interviste, ha mostrato che la scelta di far leva sulle tradizioni locali sia stata centrale in tutte le sue azioni. In particolare, l'insieme delle costruzioni del Borgo Medievale fortificato assume il ruolo delle *operand resources* alla base dell'offerta turistica distintiva (Vargo e Lusch, 2004). Il *bundle* costituito dalle caratteristiche personali del soggetto imprenditoriale e dalle risorse cui poteva avere accesso, possono essere interpretate come *operant resources* necessarie per valorizzare al meglio quelle comuni. La combinazione di risorse specifiche dell'impresa con quelle dell'area locale ha permesso all'imprenditore di commercializzare un prodotto protetto da forti barriere all'imitazione (Barney, 2007). Come previsto dalla MDM e dalla RBT, ciò ha reso possibile una strategia di focalizzazione rivolta a un segmento di turisti che unisce all'elevata capacità di spesa, la richiesta di un'esperienza più diretta delle tradizioni locali e di massimizzare il potenziale di posizionamento.

Inoltre, considerando che un similare percorso strategico è stato messo in moto da Daniele Kihlgren nel sito dei Sassi di Matera, si ritiene anche di poter affermare che l'approccio tenuto dall'imprenditore fosse il risultato di una lucida volontà.

Il percorso di ricerca ha messo in luce come, per la corretta valorizzazione del patrimonio di risorse del territorio, l'imprenditore non si sia rivolto unicamente a operatori del comparto turistico ma abbia dovuto coinvolgere un insieme diversificato di soggetti. In particolare il processo di sviluppo ha visto la collaborazione di un Museo e di un'Università, al fine di porre le basi per lo sviluppo di un progetto di ricerca antropologica che aveva come obiettivo quello di codificare gli usi e le tradizioni locali, da utilizzare poi come leva dell'offerta turistica di Sextantio Hotels anche grazie al coinvolgimento degli abitanti dell'area. Allo stesso modo l'imprenditore ha sfruttato la conoscenza degli abitanti del territorio per comprenderne le tradizioni enogastronomiche in modo da individuare le varietà di leguminose tipiche della cucina di Santo Stefano di Sessanio che potessero essere utilizzate come elemento centrale dell'offerta enogastronomica della struttura alberghiera. Pertanto si ritiene di poter considerare la prima ipotesi confermata.

Le analisi confermano la visione di questo albergo diffuso come caso di successo di un processo di *regenerative sustainable development* (Lyle, 1996) che non ha solo permesso lo sviluppo di nuovi prodotti turistici, ma è riuscito a far aumentare la popolazione residente nell'area senza comprometterne il patrimonio di risorse.

Utilizzando una prospettiva maggiormente economica si deve rilevare come il risultato dell'azione imprenditoriale nel tessuto locale sia stata la creazione di un'offerta turistica basata su una relazione stabile con una nicchia di mercato leale che soggiorna nel Borgo proprio per poter godere della sua autenticità e che, conseguentemente, diviene un vigile protettore delle risorse distintive presenti nel Borgo. Appare quindi che per la piena valorizzazione delle risorse territoriali, il processo di sviluppo del prodotto turistico abbia dovuto agire nel rispetto della loro autenticità, se non nella loro rigenerazione, al fine di creare un insieme coerente di servizi che non solo tressero vantaggio da queste risorse ma che mettessero in atto dei sistemi di tutela contro facili strumentalizzazioni che, viceversa, le renderebbero sterili. Questi fattori ci portano a confermare anche la seconda ipotesi di ricerca.

Anche se entrambe le ipotesi della ricerca sono sostanzialmente verificate si ritiene che il caso abbia anche mostrato alcune specifiche «ombre» in grado, forse, di minare il valore dell'iniziativa nel lungo periodo. Il processo di ricerca ha permesso di rilevare come, nel progetto, manchi completamente l'indicazione delle modalità con cui far fronte alla progressiva perdita delle identità culturali che naturalmente seguirà la morte degli anziani del luogo. Infatti, non vi è alcun diretto riferimento al trasferimento e alla diffusione delle tradizioni locali e delle risorse culturali dell'area né ai giovani, né tantomeno ai nuovi abitanti. Tale elemento amplifica il rischio che nel tempo, e con la progressiva vendita degli immobili a persone provenienti da diverse culture, il patrimonio del Borgo possa perdere di distintività, minando le fondamenta stesse del progetto.

Bibliografia

AHMED A., MCQUAD R.W. (2005), "Entrepreneurship, Management, and Sustainable Development", *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol. 1, n. 1, pp. 6-30.

AMIT R., SCHOEMAKER P.J. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.

ANGELEVSKA-NAJDESKA K., RAKICEVIK G. (2012), "Planning of sustainable tourism development", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 44, pp. 210-220.

APOSTOLOPOULOS Y., LEIVADI S., YIANNAKIS A. (a cura di) (2013), *The sociology of tourism: theoretical and empirical investigations*, n. 1, Routledge.

ASKEGAARD S., MADSEN T.K. (1998), "The local and the global: exploring traits of homogeneity and heterogeneity in European food cultures", *International Business Review*, vol. 7, n. 6, pp. 549-568.

BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n.1, pp. 99-120.

BARNEY J.B. (1996), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Company, Reading.

BARNEY J.B. (2007), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage, 3rd Ed*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

BENKLER, Y. (2007), *La ricchezza della Rete*. *La produzione sociale trasforma il mercato e aumenta le libertà*, Università Bocconi, Milano.

BUHALIS D., LAW R. (2008), "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of e-Tourism research", *Tourism Management*, vol. 29, n.4, pp. 609-623.

CANDELA G., FIGINI P. (2003), *Economia del turismo: principi micro e macro economici*, McGraw-Hill, Milano.

CASARIN F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli, Torino.

CONSTANTIN, J.A., LUSCH, R.F. (1994), *Understanding resource management: How to deploy your people, products, and processes for maximum productivity*, The Planning Forum.

COOPER C., WAHAB S. (a cura di) (2005), *Tourism in the Age of Globalisation*, Routledge.

DALL'ARA G. (a cura di) (2010), *PMI nel turismo. Un'opportunità per lo sviluppo*, Franco Angeli, Milano.

DAY G.S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4, pp. 37-52.

DELLA CORTE V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.

DELLA CORTE V. (2009), *Imprese e Sistemi Turistici. Il management*, Egea, Milano.

DIERICKX I., COOL K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, n. 12, pp. 1504-1511.

ELKINGTON J. (1992), "Towards the Sustainable Corporation: WinWin-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.

FENG R., CAI L.A. (2013), "Information Search Behavior and Tourist Characteristics: The Internet vis-à-vis. Other Information Sources", in Mills, J.E., Law, R. (a cura di), *Handbook of Consumer Behavior Tourism and the Internet*, Routledge.

FERRARI S., ADAMO G.E. (2011), "Autenticità e risorse locali come attrattive turistiche: il caso della Calabria", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, vol. 66, n. 5, pp. 79-112.

FESENMAIER D.R., LEPPERS A.W., O'LEARY J.T. (1999), "Developing a Knowledge-Based Tourism Marketing Information System", *Information Technology and Tourism*, vol. 2, n. 1.

FRANCINI, C., PALERMO, V., FRANCINI, M., COLUCCI, M., PALERMO, A. (2012), *I centri storici minori. Strategie di rigenerazione funzionale*, Franco Angeli, Milano.

FRIEDMAN, J. (1995), "Global system, globalization and the parameters of modernity", in Featherstone M., Lash S., Robertson R. (a cura di), *Global modernities*, pp. 69-90, SAGE Pubblications, London.

GIORDANA F. (2004), *La comunicazione del turismo tra immagine, immaginario e immaginazione*, Franco Angeli, Milano.

GOLINELLI C.M., TRUNFIO M. (2007), "Sistemi turistici locali: limiti e possibilità di sviluppo nelle regioni italiane", *Economia e diritto del terziario*, n. 2, pp. 419-453

GOODMAN D.J. (2007), "Globalization and consumer culture", in Ritzer G. (a cura di), *The Blackwell Companion to Globalization*, pp. 330-351, Blackwell Publishing Ltd, USA.
GRANT R.M. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, Wiley e Sons, Hoboken, New Jersey.
GRETZEL U. (2011), "Intelligent systems in tourism: A social science perspective", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 3, pp. 757-779.
HALLENGA-BRINK S.C., BREZET J.C. (2005), "The sustainable innovation design diamond for micro-sized enterprises in tourism", *Journal of Cleaner Production*, vol. 13, pp. 141-149.
HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
HAZARI B.R., SGRO P.M. (1995), "Tourism and growth in a dynamic model of trade", *Journal of International Trade and Economic Development*, vol. 4, n. 2, pp. 143-252.
HIGGINS-DESBIOLLES F. (2006), "More than an "industry": The forgotten power of tourism as a social force", *Tourism Management*, vol. 27, n. 6, pp. 1192-1208.
HJALAGER A.M. (2007), "Stages in the economic globalization of tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 34, n. 2, pp. 437-457.
HULT G.T.M., KETCHEN D.J. Jr. (2001), "Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 9, pp. 899-906.
HUNTER, C. (2012), "Aspects of the sustainable tourism debate from a natural resources perspective", in Harris R., Williams P., Griffin T. (a cura di), *Sustainable tourism. A global perspective* (3-23), New York, Routledge.
JAWORSKI B., KOHLI A.K., SAHAY A. (2000), "Market-Driven Versus Driving Markets", *Journal of the academy of marketing science*, vol. 28, n. 1, pp. 45-54.
JAWORSKI B.J., KOHLI A.K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 3, pp. 53-70.
KRIPPENDORF, J. (1982), "Towards new tourism policies: The importance of environmental and socio cultural factors", *Tourism Management*, vol. 3, n. 3, pp. 135-148.
LEHTONEN M. (2004), "The environmental-social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions", *Ecological Economics*, vol. 49, pp. 199-214.
LEOTTA N. (2005), *Approcci visuali di turismo urbano: il tempo del viaggio, il tempo dello sguardo*, Hoepli, Milano.
LORDKIPANIDZE M., BREZET H., BACKMAN M. (2005), "The entrepreneurship factor in sustainable tourism development", *Journal of Cleaner Production*, vol. 13, n. 8, pp. 787-798.
LYLE J.T. (1996), *Regenerative design for sustainable development*, John Wiley e Sons.
MARTINI U. (2000), "L'impatto di Internet sulla struttura del mercato turistico *leisure*", Abstract del workshop *Turismo e internet: una relazione possibile*, p. 19, Trento.
MARTINI U. (2013), "Introduzione. Approccio alla sostenibilità, *governance* e competitività delle destinazioni turistiche: stato dell'arte e prospettive", in Franch M., Martini U. (a cura di), *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, pp. 17-63, Il Mulino, Bologna.
MIDDLETON V.T.C. (2001), *Marketing in travel and Tourism, 3rd Ed*, Butterworth - Heinemann, Oxford.
MILLS J.E., LAW R. (2013), *Handbook of Consumer Behavior Tourism and the Internet*, Routledge.
MONTANARI, A. (2008), *Turismo urbano: tra identità locale e cultura globale*. Mondadori, Milano.
MOUTINHO L. (a cura di) (2011), *Strategic management in tourism*, CABI Publishing, New York.
MURPHY P. (2014), "Potential Synergies for the Short-Break Holiday and Rural Tourism Markets: Evidence from a National Australian Survey", *Tourism Planning, Development*, pp. 1-14.
NASH D., SMITH V.L. (1991), "Anthropology and tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 18, n. 1, pp. 12-25.
NUNEZ T. (1989), "Touristic studies in anthropological perspective", *Hosts and guests: The anthropology of tourism*, n. 2, pp. 265-279.
NURYANTI W. (1996), "Heritage and postmodern tourism", *Annals of tourism research*, vol. 23, n. 2, pp. 249-260.
PANICCIA P., PECHLANER H., VALERI M. (2010), "The Importance of the Time of Experience in the Innovation of Tourism Business: The Sextantio Albergo Diffuso", in Weiermair K., Keller P., Pechlaner H., Frank M., Go (a cura di) *Innovation and Entrepreneurship: Strategies and Processes for Success in Tourism* (97-116), Berlino, ESV.
PAPALUCA O., TANI M. (2013), "La relazione tra efficacia e coordinamento nei prodotti di turismo sostenibile e responsabile", in La Torre M.R. (a cura di), *Dal turismo sostenibile alla responsabilità sociale d'impresa* 131-148), Napoli, Università degli Studi Suor Orsola Benincasa.
PEARCE P.L. (1982), *The social psychology of tourist behavior*, Pergamon Press.
PENROSE E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
PETERAF M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 179-191.
PETERAF M.A., BARNEY J.B. (2003), "Unraveling the Resource-based tangle", *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, n. 4, pp. 309-323.
PINE J., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, vol. 76, pp. 97-106
PLOG S.C., RITCHIE J.R.B., GOELDNER C.R. (1987), "Understanding psychographics in tourism research", *Travel, tourism, and hospitality research. A handbook for managers and researchers*, pp. 203-213.
POON A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International.

PRAHALAD C., HAMEL G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, pp. 79-91.
RICCI, M. (2011), "Attualità della riqualificazione: perché valorizzare i centri storici", *Contesti*, vol. 1, n. 1/2, pp. 58-62.
RISPOLI M., TAMMA M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
ROJAS D.S., TURNER E. (2011), "Spam and Pop-Tarts? Joint Response to Anthropology and Tourism", *Anthropology News*, vol. 52, n. 3, p. 4-4.
ROSIGNOLI S. (2009), *Incidenza del turismo sull'economia regionale: stima del contributo effettivo ed esercizio di valutazione del potenziale*, IRPET, Firenze.
RUSCONI G., DORIGATTI M. (2004), "Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche", Franco Angeli, Milano.
SAARINEN J., ROGERSON C., MANWA H. (2011), *Tourism and Millennium Development Goals: tourism for global development?*, Routledge
SCIARELLI M. (2008), "Resource-Based Theory e Market-Driven Management", *Symphonya*, Issue 2.
SCIARELLI M., TANI M., PAPALUCA O. (2012), "Il bilanciamento di finalità economiche e sociali nei sistemi sociali del turismo sostenibile", In RUISI M., PICCIOTTO L. (a cura di), *Atti: IV Riunione Scientifica SISTUR (Società Italiana di Scienze del Turismo). Palermo 26/27 ottobre 2012* (483-498), Aracne, Roma.
SCIARELLI, S. (a cura di) (2007), *Il Management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la Governance.* Giappichelli, Torino.
SEATON A.V., ALFORD P. (2005), "The effects of globalisation on tourism promotion", in Cooper C., Wahab S. (a cura di), *Tourism in the Age of Globalisation*, pp. 97 - 122, Routledge.
SERINO C. (2009), "La Diversità come risorsa: il turismo come valorizzazione delle specificità culturali e come fonte di benessere psico-sociale", *Turismo e Psicologia*, vol. 2, pp. 377-391.
SHAPIRO B.P. (1988), "What the Hell Is 'Market Oriented'?", *Harvard Business Review*, vol. 66, n. 6, pp. 119-125.
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.
SLATER S.F., NARVER J.C. (1995), "Market Orientation and the Learning Organisation", *Journal of Marketing*, vol. 59, n. 3, pp. 63-74.
SMITH V.L. (a cura di.) (2012), *Hosts and guests: The anthropology of tourism*, University of Pennsylvania Press.
SORRENTINO M. (2003), *Le nuove imprese*, Cedam, Padova.
STIPANUK D.M. (1993), "Tourism and technology: interactions and implications", *Tourism Management*, vol. 14, n. 4, pp. 267-278.
UNWTO (2014), *World Tourism Barometer*. UNWTO, Madrid. Disponibile on line all'indirizzo: *www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm.*
UNWTO (2015), *World Tourism Barometer*. UNWTO, Madrid. Disponibile on line all'indirizzo: *www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm.*
URIELY N. (2005), "The tourist experience: Conceptual developments", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n. 1, pp. 199-216.
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.
VIDAL GONZÁLEZ M. (2008), "Intangible heritage tourism and identity", *Tourism Management*, vol. 29, n. 4, pp. 807-810.
VORHIES D.W., HARKER M. (2000), "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation", *Australian Journal of Management*, vol. 25, n. 2, pp. 145-173.
WEAVER D.B. (2001), "Ecotourism in the Context of Other Tourism Types", in Weaver D. B. (a cura di), *The encyclopedia of ecotourism* (73-84), New York, CABI Publishing.
WELFORD, R. (1995), *Environmental Strategy and Sustainable Development*, Routledge, London.
WERNERFELT B. (1984), "A Resource-Based View of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
WHITLA P., WALTERS P.G., DAVIES H. (2007), "Global strategies in the international hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 26, n. 4, pp. 777-792.
WTO (1993), *Sustainable tourism development: Guide for local planners*. World Tourism Organization, Madrid.
WTTC (2012), *Travel e Tourism Economic Impact.* World Travel and Tourism Council, Londra. Disponibile on line all'indirizzo: www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf
YIN R.K. (1994), "Case Study Research. Design and Methods", Sage Publications, Newbury Park.

Siti internet

http://www.sextantio.it/
http://www.unwto.org/

http://www.wttc.org/
http://europa.eu/rapid/press-release_IP-07-571_en.htm
http://www.borghitalia.it/

Alberghi diffusi in contesti storici: dalle suggestioni dell'innovazione alla reale esigenza della sostenibilità♦

PAOLA PANICCIA* LUNA LEONI•

Abstract

Obiettivi. *Alla luce delle evoluzioni del fenomeno «albergo diffuso» e delle emergenti contraddizioni, l'obiettivo del lavoro è duplice: da un lato, propone un framework interpretativo della dinamica evolutiva dell'innovazione nel settore turistico, attingendo dalla prospettiva co-evolutiva; dall'altro - a supporto del framework - analizza le sinergie tra gli alberghi diffusi e i loro territori di riferimento sottolineandone le criticità, con l'intento di individuare le condizioni, ritenute indispensabili dalle stesse imprese, per mantenere nel tempo una posizione competitiva favorevole.*

Metodologia. *La ricerca empirica ha finalità esplorative e si basa sull'analisi qualitativa, attraverso la metodologia della case study analysis, di 14 alberghi diffusi, prescelti in relazione alle finalità conoscitive succitate.*

Risultati. *Lo studio evidenzia che il successo duraturo degli alberghi diffusi come forme d'innovazione sostenibile si fonda sul continuo co-adattamento efficace tra impresa e territorio, rafforzando alcune ipotesi presenti nella letteratura e offrendo importanti evidenze agli addetti ai lavori per cogliere le sfide della globalizzazione. Inoltre, aggiorna e illustra il quadro del fenomeno.*

Limiti della ricerca. *Il limite principale è rappresentato dalla disomogeneità dei dati acquisiti nei diversi ambiti geografici. Ulteriori approfondimenti potranno avvalersi anche di analisi di tipo quantitativo.*

Implicazioni pratiche. *Emergono questioni rilevanti che richiedono l'attenzione di imprenditori e policy makers, al fine di creare valore economico attraverso l'uso intelligente del patrimonio storico-culturale.*

Originalità del lavoro. *Lo studio offre un framework interpretativo cui riferirsi per la comprensione della dinamica del fenomeno analizzato, contribuendo alla letteratura sull'innovazione nel turismo, nonché a migliorare la conoscenza di una imprenditorialità unica al mondo, ancora scarsamente esplorata.*

Parole chiave: *albergo diffuso; coevoluzione; patrimonio culturale; sinergie; multiple case studies*

Objectives. *Considering the evolving phenomenon of «albergo diffuso», and its emerging contradictions, the goal of this study is twofold: 1) To propose an interpretative framework, based on the co-evolutionary approach, of the evolution of the innovation dynamics in tourism; and 2) To support this framework through analysing the synergies between «alberghi diffusi» and their territories. On this side, the study aims to individuate the firms' indispensable conditions to keep a favourable competitive position over time.*

Methods. *The empirical research is exploratory and uses a qualitative multiple case study analysis of 14 «alberghi diffusi». The cases have been chosen according to the research aims.*

Results. *The study evidences that the enduring success of «alberghi diffusi» as forms of sustainable innovation relies on the continuous co-adaptation between firms and territory. Thus, the study reinforces some extant literature hypotheses and provides both scholars and practitioners with important evidences associated with the current challenges of globalisation. Moreover, the study illustrates and updates the evolution of the investigated phenomenon.*

Research Limits. *The most relevant limitations are constituted by the heterogeneity of the geographical data sources. Further developments will also use quantitative analyses.*

Practical Implications. *Relevant implications for both entrepreneurs and policy makers emerge. These implications aim to create economic value through the intelligent use of the historical and cultural heritage.*

Originality of the study. *The study offers an interpretative framework to understand the dynamics of the investigated phenomenon, contributing to the literature about innovation in tourism through improving knowledge about this kind of entrepreneurship, which has not yet been appropriately explored.*

Key words: *albergo diffuso; co-evolution; cultural heritage; sinergies; multiple case studies*

♦ Attribuzione dei paragrafi: Introduzione e Conclusioni sono comuni ad entrambi gli autori; i paragrafi 2 e 3 sono della Prof.ssa Paniccia; i paragrafi 4 e 5 sono della Dott.ssa Leoni

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Roma Tor Vergata
e-mail: paniccia@economia.uniroma2.it

• Assegnista di Ricerca *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Roma Tor Vergata
e-mail: luna.leoni@uniroma2.it

1. Introduzione

Questo lavoro parte dalla semplice constatazione, di cui sono diffusamente consapevoli gli studiosi di management, che lo sviluppo delle imprese come di interi settori e territori è stato sovente accompagnato da ambiguità e contraddizioni. Nell'ultimo ventennio e in Italia, ancor più.

Non a caso ormai da tempo i temi della sostenibilità e della responsabilità sono al centro di un vivacissimo dibattito multidisciplinare a cui partecipa l'intera comunità internazionale e che ben segnala le evoluzioni in atto nella dinamica competitiva a livello globale.

Tra i principali aspetti di tale evoluzione sociale si annoverano le modalità con cui è utilizzato l'*heritage* storico-culturale e i ritorni dell'investimento nella sua unicità. Il dibattito attorno a tale tema è enorme e coinvolge molti aspetti connessi alla valorizzazione del succitato patrimonio (Greffe, 2003; Montella, 2009; Golinelli G.M., 2012). Basti in proposito rileggere quanto nell'ultima decade è stato pubblicato nella *Rivista Sinergie*.

Nell'ambito di questo dibattito è stato enfatizzato, soprattutto a partire dagli anni '80, il tema della valorizzazione del *patrimonio immobiliare d'epoca* (ovvero immobili esistenti), ma particolarmente nell'ottica di una migliore vivibilità delle città e ancorandola alle scelte di governance e all'azione pubblica (Lichfield, 1988; Greffe, 2003). Meno si è fatto in relazione al management e all'azione imprenditoriale (Napolitano *et al*., 2011).

Tutto ciò ha messo a dura prova imprese, settori, territori e interi paesi, coinvolgendo anche sensibilmente la problematica dell'innovazione in generale, e nel particolare con riferimento al settore turistico (Conferenza AIEST, 2008).

In questo rinnovato contesto, l'Italia presenta un particolare peso specifico rappresentato dall'enorme pregio storico-culturale del suo patrimonio immobiliare diffuso su tutto il territorio, nelle sue più variegate forme di palazzi, ville, castelli, casali rurali, borghi, monasteri e conventi. Tuttavia, esso è oggi ampiamente sottoutilizzato e ciò stride a maggior ragione se si pensa a quanto è stato già ben fatto da alcuni paesi europei, tra cui segnaliamo particolarmente la Spagna[1] e, a seguire, Scozia e Irlanda.

In proposito, si segnalano le raccomandazioni che ci provengono dalla Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO, 2014), che recita: "*Historic buildings and open spaces that are left abandoned are at risk of physical decay or redevelopment, and represent a loss of opportunity to revitalise structures that contribute to the identity of a community and its social traditions. […] revitalisation of heritage places as creative and attractive venues for tourists and local residents alike*". In tal senso vanno le indicazioni della Commissione Europea, per il tramite dell'Agenda per un turismo europeo competitivo e sostenibile del 2007, e le linee guida della *European Association of Historic Towns & Regions* prodotte nel 2009 su invito del Consiglio d'Europa.

D'altra parte, non è certo casuale la paradossale perdita di competitività nello scenario turistico internazionale che l'Italia continua a registrare ormai da più di un decennio, con serie ripercussioni sul PIL e sull'occupazione del Paese (Rapporto WTTC, 2015). Per spiegare ciò, basti considerare, tra l'altro, l'evidente degrado architettonico in cui si trovano molti immobili e siti storici del Paese, perfino quelli su cui lo Stato ha posto il «vincolo a tutela». Se ne è discusso molto in un recente Convegno promosso dall'Associazione Dimore Storiche Italiane (ADSI, 2014).

Nell'ambito di questa problematica, merita attenzione in Italia la realtà degli alberghi diffusi che, peraltro, per contenuti di innovazione e potenziale in chiave di sostenibilità, sta facendo scuola nel mondo. In evoluzione nella quantità e nella qualità, queste originali imprese alberghiere possono ben considerarsi una promettente nuova soluzione per la valorizzazione del patrimonio culturale locale, in chiave innovativa. Soluzione peraltro che è applicabile non solo ai centri città, ma anche alle aree periferiche (dentro e fuori le città) e che, per di più, considera non solo i cittadini residenti ma anche i turisti, la loro complessa domanda e l'offerta corrispondente (Paniccia *et al*., 2015).

[1] Il riferimento è all'esperienza spagnola - pubblica - dei paradores de turismo, avviata nel 1926 dal Re Alfonso XIII, che oggi, in circa 90 strutture storiche (ex conventi, castelli, fortezze), offre una ricettività di oltre quattro milioni di posti e occupava, nel 2012, ben 3.500 dipendenti (http://www.parador.es/en).

Resta tuttavia il fatto che, pur a fronte delle enormi opportunità offerte dal succitato *heritage* del Paese e di una domanda che chiede sempre più di arricchirsi culturalmente e non solo nelle grandi città d'arte, quella degli alberghi diffusi è una realtà circoscritta e, nel più dei casi, espressione di un'innovazione dalle potenzialità inespresse e dall'incerto futuro, nonostante le buone intenzioni di coloro che l'hanno generata e il gradimento dei turisti. Si determinano, pertanto, disfunzionalità e mancate risposte che, se non gestite in modo appropriato, possono indebolire la competitività del sistema Paese. La problematica è scarsamente affrontata nella letteratura sull'argomento specifico e poco compresa - a noi pare - nella sua reale portata anche dagli addetti ai lavori. Non mancano tuttavia studi che ben mettono in evidenza come l'ipotesi secondo la quale la sostenibilità sarebbe la leva per la competitività debba essere verificata a partire da attente riflessioni sul «binomio sostenibilità-insostenibilità» (Brunetti *et al.*, 2013).

Basandoci su queste premesse, e sulle molteplici contraddizioni che ne emergono, questo lavoro pone l'attenzione e studia la relazione tra siffatte imprese innovative e i territori in cui sono radicate con un duplice obiettivo: da un lato, ricorrendo alla prospettiva co-evolutiva, si offre un *framework* interpretativo in grado di carpire e spiegare, secondo una visione olistica dei fenomeni, le principali determinanti del successo (o insuccesso) di forme di innovazione turistica orientate ai principi della sostenibilità in relazione al ruolo che, continuamente, vengono ad assumere le reciproche relazioni tra impresa turistica, territorio e turisti; dall'altro - a supporto del *framework* - si analizzano 14 alberghi diffusi radicati all'interno di borghi di particolare interesse storico-culturale al fine di individuare le condizioni, ritenute indispensabili dagli stessi imprenditori, per mantenere nel tempo una posizione competitiva favorevole a beneficio delle proprie imprese, dei territori e del Paese.

L'articolo è strutturato nel seguente modo. Preliminarmente si analizza la letteratura sul fenomeno degli alberghi diffusi. Quindi, combinando alcuni aspetti dell'approccio co-evolutivo con la letteratura sull'innovazione nel turismo, si delinea il *framework* che reinterpreta in chiave co-evolutiva il legame tra impresa turistica-territorio-turisti e pone l'enfasi sulla relazione tra due visioni di fondo del rapporto impresa-ambiente, e cioè quella sistemica (Golinelli G.M., 2000) e quella dell'adattamento co-evolutivo (Cafferata, 2014b). Successivamente si discutono i risultati dell'indagine empirica. In particolare, con questa indagine si è cercato di verificare le sinergie realizzate tra le imprese e i loro territori di insediamento e, quindi, quanto le loro interdipendenze e loro reciproche relazioni hanno inciso sui processi di valorizzazione del patrimonio culturale locale.

L'assunto di base dell'analisi è che il successo duraturo di forme di innovazione turistica, ancorché orientate alla sostenibilità, è il risultato di efficaci reciproci continui adattamenti evolutivi tra l'impresa e il territorio di riferimento. Lo studio rafforza alcune ipotesi presenti in letteratura.

2. Analisi della letteratura e concetto di albergo diffuso

La letteratura che indaga il fenomeno degli alberghi diffusi è alquanto recente e frammentata, ma in evoluzione, anche a causa della relativa giovane età del fenomeno stesso, che, di fatto, emerge nel 1995 in Sardegna con la nascita del primo albergo diffuso nel borgo storico di Bosa, registrando una progressiva crescita negli ultimi quindici anni. L'idea da cui esso trae origine, cioè quella dell'«ospitalità diffusa», risale invece già agli inizi degli anni '80, dopo il terremoto del Friuli, per il recupero in chiave turistica di abitazioni e borghi della Carnia ormai disabitati.

Il fenomeno, unico al mondo, sembra attrae sempre più. Effettivamente il modello dell'«albergo diffuso» esercita una certa attrazione perché, intersecandosi con i temi della creatività, dell'innovazione, del territorio, del turismo, della cultura e della sostenibilità, evoca mutamenti nel modello di sviluppo, non già sola attenzione alle tendenze della domanda turistica globale, peraltro sempre più esperta, esigente e attenta alla qualità dell'esperienza turistica. Ancor più esso attrae perché esprime in modo suggestivo quell'imprenditorialità coraggiosa che è parte del patrimonio culturale italiano, che storicamente ha fatto fronte a problemi drammatici per la salvezza del Paese.

Particolarmente, nell'ultimo quinquennio, di pari passo con il non trascurabile sviluppo in quantità e qualità del fenomeno (Paniccia *et al.*, 2013), l'argomento è stato affrontato in più

contributi accademici ed extra-accademici di diverse discipline (dalla storia all'architettura e all'urbanistica, dal diritto al management), con il comune intento di comprendere le caratteristiche della nuova formula di ospitalità. Nella letteratura internazionale esistono su questo argomento già primi contributi di studiosi italiani (Paniccia *et al.*, 2010; Paniccia e Valeri, 2010; Confalonieri, 2011; Silvestrelli, 2012).

Alcuni lavori hanno fatto da apripista, enfatizzando l'attrattività degli alberghi diffusi nei confronti dei turisti e dunque la sua efficacia per lo sviluppo di territori a vocazione turistica poco conosciuti, di cui l'Italia è certamente ricchissima (Dall'Ara e Esposito, 2005). Già da questi lavori, di taglio operativo, emerge l'esigenza di attivare forme di riconoscimento ufficiale quali, ad esempio, l'associazionismo sotto un unico marchio. In questa ottica, successivi studi hanno approfondito le caratteristiche tecnico-organizzative del nuovo modello; tra le principali emergono: l'utilizzo di immobili preesistenti anche di pregio storico, la loro configurazione orizzontale (più unità abitative separate dislocate in un luogo) e la loro localizzazione in aree al di fuori dei tradizionali circuiti turistici[2]. Inoltre, sono state abbondantemente enfatizzate le potenzialità del modello dal punto di vista della sostenibilità, dell'innovazione e della competitività (Droli e Dall'Ara, 2012). Sulla linea delle ricerche tese a migliorare la comprensione del nuovo modello sono da annoverare anche gli studi giuridici sulla normativa regionale in materia, peraltro parecchio disomogenea e ancora oggi in evoluzione (per esempio, Vignali, 2010).

Al contempo, negli studi accademici di management emergono prime riflessioni attorno alle succitate potenzialità del modello che hanno investito anche l'analisi di rilevanti casi aziendali (Paniccia *et al.*, 2007; Quattrociocchi e Montella, 2013; Fissi *et al*., 2014). Inoltre, si segnalano nostre molteplici ricerche tese a seguire l'evoluzione del fenomeno, tra le quali citiamo le ultime in ordine cronologico (Paniccia *et al.*, 2013; Paniccia *et al*., 2015). Merito di questi studi è aver allargato la prospettiva di indagine sul modello a quello che concretamente fanno gli alberghi diffusi, alle loro differenti configurazioni strutturali e processi tecnico-organizzativi chiave, al loro impatto sui sistemi territoriali, nonché alle difficoltà che incontrano nel relazionarsi con il territorio.

Dalla letteratura si evince una sostanziale convergenza a considerare l'«albergo diffuso» una innovazione del *format* del servizio alberghiero originata dalla valorizzazione del pregio storico-culturale del patrimonio immobiliare del Paese, che si presenta originale per strutture, luoghi, soggetti coinvolti (residenti e turisti) nel processo di produzione-erogazione del servizio e autenticità dei suoi contenuti esperienziali. Dal coesistere di questi contenuti di originalità discendono due potenzialità fondamentali di siffatta innovazione: la sostenibilità e l'attrattività, nonché il connotato della funzionalità reciproca impresa-territorio, che ne è alla base (Paniccia, 2012).

Resta tuttavia il fatto che la realtà degli alberghi diffusi è circoscritta e, nel più dei casi, espressione di potenzialità solo parzialmente espresse. Dal lato della ricerca empirica, esistono ancora ampi spazi di approfondimento sul piano gestionale, organizzativo e imprenditoriale. Dal lato teorico, quel che sembra ancora mancare è un modello concettuale che consenta di cogliere e spiegare, secondo una visione olistica, le principali determinanti che disegnano la dinamica di siffatta innovazione, ora favorendola ora ostacolandola.

3. Co-evoluzione e dinamica dell'innovazione nel settore turistico: il framework interpretativo

Qualsivoglia forma di innovazione emergente dal settore turistico (e non solo), ancorché generata con tutte le buone intenzioni e gradita ai più, non è esente da influenze che ne determinano

[2] La Sardegna (L.R. 1998 n.27) è stata la prima a regolamentare la nuova formula alberghiera, distinguendola dagli alberghi tradizionali e evidenziando la non sovrapponibilità del termine «unità abitativa» a quello di «camera d'albergo»: « […] *Possono assumere la denominazione di albergo diffuso gli alberghi caratterizzati dalla centralizzazione in un unico stabile dell'ufficio ricevimento, delle sale di uso comune e dell'eventuale ristorante ed annessa cucina e della dislocazione delle unità abitative in uno o più stabili separati, purché ubicati nel centro storico del comune e distanti non oltre 200 metri dall'edificio nel quale sono ubicati i servizi principali* […]». Utile per compiutezza e chiarezza è la L.R. 2007 n.13 e il Regolamento Regionale 2007 n. 5 della Liguria.

i lineamenti della dinamica evolutiva, ostacolandone o favorendone il successo (Tidd *et al*., 1999).

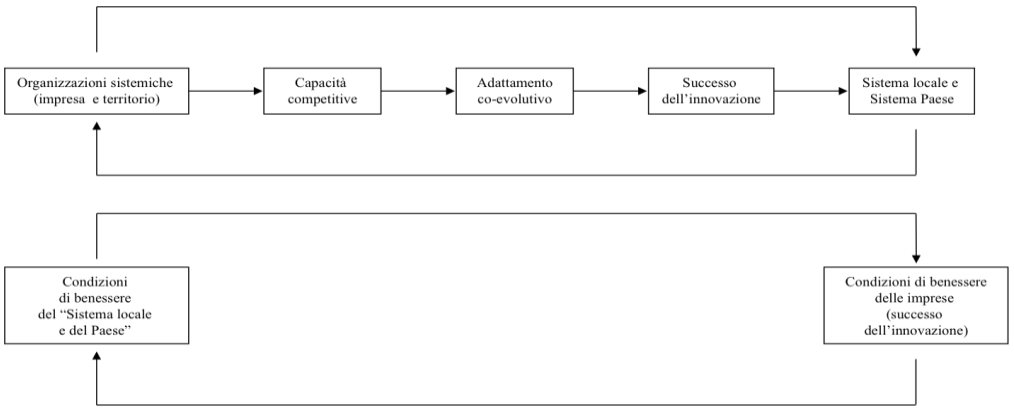
Il problema che si pone al riguardo è come carpire le succitate influenze e come metterle a frutto, conservandone i vantaggi. A nostro avviso, soprattutto nel turismo, la questione può essere affrontata in maniera esaustiva considerando congiuntamente, secondo una visione olistica dei fenomeni, le interdipendenze e le reciproche relazioni tra imprese turistiche, territori di riferimento e turisti, nonché la loro dinamica nel tempo.

Per questo fine ben si presta la prospettiva co-evolutiva di analisi del rapporto impresa-ambiente, certamente non nuova e in continua evoluzione (Lewin e Volberda, 1999; Murmann, 2003; Cafferata, 2014a; Breslin, 2015). Essa consente di considerare congiuntamente la dinamica delle interdipendenze a livello sia micro (impresa) sia macro (ambiente) nella loro valenza disgiunta così come nelle loro reciproche relazioni, influenze e attinenze con le evoluzioni economiche e sociali. È noto, infatti, che la coevoluzione è multilivello, si svolge cioè non solo all'interno delle imprese, interessandone risorse e capacità (micro-coevoluzione), ma anche tra imprese e tra queste e il loro ambiente (macro-coevoluzione) (Baum e Singh, 1994; McKelvey, 1997). Questa chiave interpretativa può efficacemente essere adottata per lo studio dei fenomeni in ambito turistico, laddove è particolarmente avvertita anche, e sempre più, a proposito di innovazione delle destinazioni turistiche, l'esigenza di coniugare due visioni di fondo, cioè quella imprenditoriale e quella territoriale (Pencarelli *et al*., 2011; Franch e Martini, 2013). Peraltro, essendo ancora in fase iniziale il dibattito dottrinale sull'innovazione nel turismo (Hjalager, 2010) e il ruolo dell'imprenditore e dell'imprenditorialità un tema ancora tutto da scoprire (Weiermaier *et al.*, 2010; Komppula, 2014), giova applicare anche al management del turismo modelli che hanno già dimostrato da tempo la loro validità in un dibattito economico-aziendale più generale.

È, d'altra parte, ormai evidente e diffusamente messa in risalto in letteratura la rilevanza dei territori e dell'unicità dei loro patrimoni nell'attuale dinamica competitiva a livello globale da molteplici punti di vista (Porter, 1990; Baccarani e Golinelli G.M., 2011), non ultimo quello della valorizzazione del patrimonio culturale per la sostenibilità, per la competitività e anche per l'innovazione (Montella, 2009; Paniccia *et al.*, 2010; Pilotti, 2011; Golinelli G.M., 2012). Molteplici studi investono tanto il settore manifatturiero quanto quello dei servizi. Particolarmente, negli studi di *tourism management* il territorio assurge a vero e proprio *asset* strategico, ancorato però quasi esclusivamente alle scelte dei meta-organizzatori (DMO) (Ritchie e Crouch, 2000; Weaver, 2000; Pedersen, 2002).

In accordo con quanto sopra asserito, per le finalità di questo lavoro, che intende comprendere come possono coniugarsi innovazioni turistiche sostenibili e loro successo duraturo, l'attenzione si rivolgerà, in particolare, al rapporto tra impresa turistica, territorio e turisti, reinterpretandolo in chiave co-evolutiva. Nel fare questo si porrà l'enfasi sulla relazione tra il concetto di *organizzazione sistemica*, nel cui ambito daremo rilievo al monitoraggio continuo dell'integrazione dentro e tra i sistemi (imprese e territori/sistemi locali), quale condizione imprescindibile per consolidare o rinnovare risorse e competenze (Kast e Rosenzweig, 1973), e il concetto di *adattamento organizzativo*, in riferimento al quale daremo enfasi alla capacità dei sistemi di orientarsi strategicamente secondo le risorse e competenze possedute (Coda, 1988). Nel modello interpretativo proposto nel presente lavoro questi concetti sono considerati base fondante del successo duraturo di qualsivoglia forma di innovazione (almeno) in ambito turistico. La figura 1 presenta una schematizzazione del modello, che viene illustrato a seguire.

Fig. 1: Interdipendenze, co-evoluzione e successo duraturo dell'innovazione



Fonte: ns. elaborazione

Territori e imprese turistiche co-evolvono dal momento che, nella loro evoluzione, gli uni servono agli altri e viceversa. Sono dunque interdipendenti e si influenzano reciprocamente, nel bene come nel male, naturalmente. La qualcosa ha inevitabili implicazioni anche sul successo o insuccesso dell'innovazione messa in campo dall'impresa. Peraltro, a loro volta, imprese e territori co-evolvono con il più vasto sovra-sistema dell'economia e della società; le une e gli altri sono dunque chiamati a rinnovarsi, adattandosi.

Per comprendere questo importante aspetto, uno degli snodi da cui partire è riconoscere l'esistenza di un rapporto *dialettico* tra l'impresa, il territorio e il più vasto sistema dell'economia e della società, in cui possono aversi contraddizioni, discontinuità con *reciproche disfunzionalità* dovute a incapacità proprie delle parti in gioco (Weik, 1969; Benson, 1977; Zeitz, 1980; Hrebiniak e Joyce, 1985; Cafferata, 1987). Questa *reciproca dipendenza* tra sistemi ha inevitabilmente importanti ricadute sulla competitività così come sulle stesse possibilità di innovazione di singole imprese, settori e interi territori, nonché sul livello di benessere sociale, e non solo a livello locale (Goshal e Moran, 2000).

Emerge a questo punto l'importanza dell'*adattamento organizzativo* (Aldrich, 1979; Nelson e Winter, 1982) e dell'apprendimento che ne è alla base (Paniccia, 2014). In ottica co-evolutiva, l'adattamento organizzativo si basa su un rapporto circolare ricorsivo tra due forze: l'ambiente che crea dipendenza (Lawrence e Lorsch, 1967) e l'impresa stessa che tende all'autonomia, facendosi sistema e fortificando nel tempo il suo *technical core* (Weick, 1969; Child, 1972).

Questa dinamica circolare diventa ancor più stringente con riguardo al rapporto tra l'impresa e il territorio: il territorio non è «ambiente esterno» all'impresa nel senso classico della teoria dei sistemi; bensì, al contrario, nel territorio l'impresa mette le sue radici e dunque ne interiorizza alcuni tratti dell'identità e ciò vale anche viceversa. Da qui l'esigenza del comune continuo fattivo interesse ad operare insieme risolvendo i molteplici problemi che anche l'innovazione porta con sé.

L'interdipendenza tra impresa e territorio ci porta ad enfatizzare, tra le numerose possibili visioni, il concetto di innovazione come cambiamento organizzativo (Nelson e Winter, 1982). In questa ottica, l'innovazione è concepita come processo di identificazione-risoluzione dei problemi, attraverso cambiamenti più o meno radicali delle routine consolidate e date ormai per scontate. La qualcosa non va trascurata anche per la durata nel tempo dell'innovazione (Tidd *et al.*, 1999, p. 431). Questa visione dell'innovazione ben si coniuga con quelle che Normann (1992, p.25) chiama «innovazioni sociali», cioè innovazioni basate su nuovi comportamenti sociali, su conoscenze pratiche più che scientifiche, che pure hanno grande valore in termini di competitività. L'albergo diffuso ne è un esempio (Paniccia *et al.*, 2013).

Esiste dunque una base culturale dell'innovazione che lega l'impresa con il territorio evitando che la prima possa diventare un agente innovatore isolato (Adler, 1980). Anche da qui l'importanza dell'*integrazione* dentro e tra sistemi e del suo monitoraggio nel tempo. Va da sé che anche nei momenti più critici, ora di crisi ora di sviluppo, l'investimento nelle relazioni cooperative è il più

prezioso (Barnard, 1938). L'importanza della cooperazione, a proposito di innovazione e di turismo sostenibile, è altresì ben radicata nelle raccomandazioni che ci provengono dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO/OMT)[3].

Coevolvere non è facile e tanto meno lo è innovare preservandone i vantaggi. La coevoluzione è una sfida anzitutto culturale, di atteggiamento verso se stessi e gli altri, di prospettiva temporale che le parti in gioco si danno (Paniccia, 2014); e, in effetti, ciascuna impresa tenta di adattarsi a modo proprio e, in verità, l'adattamento può essere virtuoso per l'impresa come per il territorio in cui essa è radicata ma può anche non esserlo, per l'una o per l'altro o per entrambi. In gioco c'è una relazione delicata, di natura dialettica tra imprese, istituzioni, persone, dagli esiti incerti (Benson, 1977). Tutti possono condizionare tutti, in modo anche *contraddittorio*; e, in tale gioco, l'impresa non è solo oggetto, ma è anche soggetto consapevole di evoluzione, nel bene come nel male (Cafferata, 2014a). È proprio per questo che è importantissimo sviluppare un orientamento culturale alla coevoluzione, capendo il significato profondo del concetto di *reciprocità* e di tutto ciò che esso comporta; *in primis*, da parte dei *policy makers* (locali, nazionali e sovra-nazionali) e dei *decision makers*. Del resto sappiamo che l'adattamento è una relazione basata sulla reciproca disponibilità a risolvere problemi; oltretutto i problemi non sono mai solo dell'impresa o solo del territorio. Ecco perché diventa importante la *reciproca azione sinergica*. Questo aspetto è particolarmente enfatizzato nella problematica dell'innovazione nel turismo (Pencarelli *et al.*, 2011). Alla base del turismo, infatti, tra i molteplici soggetti in reciproca dipendenza ci sono anche i turisti e la comunità ospitante. Ricordiamo al riguardo che il territorio - e soprattutto le sue componenti economica e istituzionale - non è affatto neutrale, specie per l'impresa turistica che in esso vive; al contrario, opera e gioca un ruolo delicato ed ambivalente. Lo stesso turista, peraltro, richiede sempre più attenzione in chiave olistica (Pine e Gilmore, 1999), facendosi co-protagonista anche del successo (o insuccesso) dell'innovazione.

Come adattarsi? Nella risposta a questa domanda si spiega come le due prospettive teoriche prese a riferimento in questo lavoro (sistemica e dell'adattamento co-evolutivo) possono coerentemente integrarsi, costituendo un potente strumento per comprendere le principali determinanti della dinamica dell'innovazione.

Per quel che concerne l'impresa, riuscire ad adattarsi in modo efficace alle evoluzioni dei contesti presuppone *ricerca* di un proprio *assetto sistemico*, altrimenti il rischio di uscita dal settore diventa elevatissimo. Il che significa monitorare, nel continuo, il raggiunto assetto sistemico e se necessario rimetterlo perfino in discussione per fortificarsi nelle proprie risorse e competenze e – così – meglio adattarsi ai contesti in evoluzione. Infatti, talvolta, anche le migliori idee, seppure trasformate in innovazione, possono non avere futuro in presenza di approssimazioni gestionali, resistenze culturali e scelte poco o per nulla razionali. Piuttosto, va incoraggiato *in primis* lo sviluppo di *relazioni cooperative* dentro e fuori l'impresa, di durevoli rapporti *inter* e *infra* sistemici, secondo capacità di interpretazione dei contesti e di orientamento strategico (Coda, 1988).

Riguardo al territorio, che a sua volta è pure soggetto a necessità di adattamento, la ricerca di un proprio assetto sistemico diventa oltremodo fondamentale. Se è vero, infatti, che le imprese turistiche, attraverso innovazioni appropriate (straordinarie o meno, che siano), contribuiscono ad accrescere il benessere dei territori in cui sono radicate, è oltremodo vero che una oculata ed efficace amministrazione dei territori, orientata sul futuro, e il comportamento virtuoso della collettività che li abita può sempre contribuire ad elevare il livello del succitato benessere. La qualcosa si riversa indirettamente a beneficio delle imprese, alimentando cicli co-evolutivi virtuosi.

In coerenza con quanto fin qui asserito, nel modello concettuale proposto, *la sistemicità dell'impresa e quella del territorio in cui essa è radicata diventa condizione di base imprescindibile per la competitività di entrambi e - perciò - dell'efficace loro reciproco adattamento evolutivo, di per sé garanzia di successo duraturo dell'innovazione e della sua diffusione.*

[3] Negli Atti del Forum (2011), svoltosi in Portogallo nell'Università di Algarve, sul tema: «Turismo quale strumento di sviluppo», si legge tra l'altro: «A parte gli approcci tradizionali e strumenti come accordi di partnership pubblico-privato, noi dovremmo considerare nuove vie che assicurino *innovazione*, ad esempio per mezzo di *governance sistemica*, che incoraggia la *cooperazione* fra tutti gli *stakeholders*, al fine di trasformare l'intelligenza collettiva in decisioni e azioni».

La capacità di reciproco adattamento evolutivo assurge a particolare rilievo proprio nel turismo. Un turismo di qualità, infatti, non potrà fare a meno di una oculata amministrazione del territorio, che è peraltro la vera risorsa scarsa. Ciò induce a considerare attentamente la problematica della *sostenibilità dello sviluppo* (Brundtland, 1987), nonché il suo legame con la *responsabilità sociale.* In proposito, merita attenzione il *Codice Mondiale di Etica del Turismo* e particolarmente l'art. 3, intitolato «Il turismo come fattore di sviluppo sostenibile». Esso indica che il turismo può diventare sostenibile ma a condizione che venga garantito il suo impianto etico. In questo senso, anche la dimensione etica dell'innovazione non va trascurata (Tagliagambe, 2003). È stato, d'altra parte, ben messo in risalto da Weaver (2000), il fatto che la competitività di un territorio/ destinazione turistica non può essere misurata unicamente in base all'«intensità turistica» (rapporto tra presenze turistiche e residenti, numero addetti al turismo, capacità ricettiva e permanenza media) ma in relazione al livello di sostenibilità, conseguito mediante congrua «regolazione» (legislazione delle attività turistiche, norme sulla salvaguardia dell'ambiente naturale, rispetto delle esigenze dei residenti, protezione del patrimonio artistico e culturale locale).

In sintesi di quanto sopra delineato, si ricava il concetto che tra imprese, territori e turisti esiste un rapporto di *funzionalità reciproca,* cioè di mutua determinazione causale. Questo concetto di fondo suggerisce che per rendere duraturo l'effetto di innovazioni «sostenibili», servono dinamiche organizzative e pratiche manageriali basate su continui efficaci reciproci adattamenti evolutivi tra imprese e loro territori di riferimento.

4. Metodologia della ricerca

La ricerca empirica ha riguardato 14 alberghi diffusi localizzati in borghi di particolare interesse storico-culturale all'interno di diverse regioni del Paese, con l'obiettivo di individuare le condizioni di management ritenute indispensabili dalle stesse imprese per mantenere nel tempo una posizione competitiva favorevole. Rispetto al *framework* teorico, l'obiettivo di questo studio non è stato tanto quello di validare (o confutare) le ipotesi ad esso sottese, ipotesi che ci si propone di verificare in ulteriori indagini anche mediante metodologie statistico-quantitative. Lo studio, piuttosto, è stato volto ad impreziosire i concetti presi a riferimento e consolidati da tempo in letteratura. L'indagine svolta, in particolare, può contribuire, in maniera originale, alla necessitata rilettura ed interpretazione dei tradizionali modelli di innovazione in ambito turistico.

Pertanto, in coerenza con la finalità conoscitiva dello studio, e cioè comprendere le principali determinanti del successo (o insuccesso) di forme di innovazione turistica orientate alla sostenibilità in relazione al ruolo che continuamente vengono ad assumere le reciproche relazione tra imprese, territori e turisti, e con il *framework interpretativo* proposto, per ciascun caso di studio si è cercato di cogliere in profondità alcuni elementi ritenuti critici per la comprensione della dinamica evolutiva dell'impresa. Nello specifico si è proceduto a identificare le sinergie realizzate tra gli alberghi e i borghi in cui sono radicati, con riferimento sia alla fase di progettazione e avvio dell'attività sia alla successiva fase dello sviluppo e in relazione alle principali caratteristiche organizzative e gestionali riscontrate come comuni agli alberghi indagati. L'analisi delle sinergie ha consentito di valutare quanto le interdipendenze e le reciproche relazioni tra le imprese e i loro territori hanno inciso sui processi di valorizzazione del patrimonio culturale locale.

La metodologia della ricerca adottata è stata quella della *case study analysis,* seguendo un approccio di tipo qualitativo e un'ottica *multiple cases* (Yin, 2009), capace di privilegiare l'interazione con i soggetti studiati e confronti utili, oltre che elevare il rigore dell'analisi (Eisenhardt, 1989 e 2002) Tale metodologia è particolarmente adatta per lo studio delle imprese secondo l'approccio sistemico-evolutivo, proprio in ragione della sua capacità di analizzare il rapporto impresa-ambiente nel contesto reale, olisticamente ed entro individuati confini temporali (Cafferata, 1995 e 2014b). Inoltre, essa ben si presta per indagare fenomeni imprenditoriali come quello dell'albergo diffuso, cioè fenomeni nuovi, complessi, poco studiati empiricamente e in rapporto indissolubile con l'ambiente. In proposito, peraltro, si segnala che indagini su fenomeni

imprenditoriali riguardanti il rapporto co-evolutivo impresa-ambiente, che utilizzano la succitata metodologia a carattere esplorativo, sono già ampiamenti presenti e consolidati in letteratura (ad esempio, Murmann, 2013; Volberda *et al.*, 2014; Van Driel *et al.*, 2015). Anche l'arco di riferimento temporale di osservazione delle imprese indagate nel presente studio (nella maggior parte dei casi più di un decennio, ovvero dalla loro nascita fino ad oggi) risulta coerente con altre analisi secondo l'approccio co-evolutivo (Jenkins e Floyd, 2001; Jones, 2001; Abatecola, 2014). L'unità di analisi considerata è stata la singola impresa. Il lavoro di ricerca si è sviluppato attraverso tre fasi essenziali: l'identificazione delle imprese e i criteri di selezione dei casi studio; la raccolta e l'analisi dei dati; l'interpretazione delle informazioni.

In assenza di autonome rilevazioni ufficiali degli alberghi diffusi all'interno del comparto ricettivo italiano e di altri studi ad *hoc*, nella prima fase si è proceduto all'aggiornamento dei risultati delle rilevazioni da noi condotte e presentati in una recente ricerca sull'argomento (Paniccia *et al.*, 2013). Questa fase ha consentito di identificare in Italia, al 31 marzo 2015, in totale 125 alberghi diffusi[4] e di aggiornarne, migliorandola, la classificazione da noi elaborata e riportata nel succitato studio. Tale classificazione, sempre migliorabile, si è resa necessaria a fronte dell'eterogeneità del fenomeno riscontrata sul campo (castelli, ville padronali, masserie, borghi o altro). I criteri identificati sono stati due: a) la tipologia d'immobile riconvertito in albergo e relative peculiari identità storico-culturali e architettoniche; b) il numero delle unità abitative dell'immobile e la loro dislocazione sul territorio[5]. Ne è seguita l'individuazione di tre tipologie di «albergo diffuso» (v. Tab.2). Importante a tal fine, anche per le criticità segnalate in corso d'opera, è stata la realizzazione di un caso studio pilota per ognuna delle tre tipologie menzionate.

Nell'aggiornare questa classificazione (dal primo semestre 2012 al primo trimestre 2015), oltre a registrare una generale crescita del numero degli alberghi diffusi, la tipologia «albergo diffuso in borgo storico» si è confermata come la più rilevante nella quantità e nella qualità, risultando particolarmente interessante per i fini del presente studio. Pertanto, all'interno della succitata tipologia sono stati selezionati 14 casi-studio (25% del totale delle imprese in essa incluse) situati in regioni diverse del Paese. I criteri di selezione sono stati: la rilevanza e la coerenza rispetto alle finalità conoscitive della ricerca; la rilevanza e la compiutezza delle informazioni; la relativa omogeneità all'interno della specifica tipologia anche riguardo all'arco temporale di osservazione. La scelta delle imprese è stata intenzionalmente fatta anche al fine di coinvolgere tutte e 4 le macro-aree italiane per una visione più esaustiva del fenomeno, privilegiando le Regioni in cui si ne è riscontrata la maggiore concentrazione e particolarmente della tipologia indagata. (v. Fig. 2).

Nella seconda fase della ricerca, si è proceduto alla raccolta dei dati per ciascun singolo caso e alla relativa analisi. In particolare, gli imprenditori sono stati chiamati a ripercorrere la dinamica evolutiva delle proprie imprese (dalla costituzione al momento delle nostre rilevazioni) e le informazioni tratte sono state organizzate con riferimento sia alla fase di progettazione e avvio dell'attività sia alla successiva fase dello sviluppo; per due imprese, nate rispettivamente nel 2013 e nel 2014, i risultati riguardano la sola prima fase (v. Appendice A). Le interviste effettuate rispondono alla traccia riportata nella tabella seguente.

[4] Al momento delle nostre rilevazioni, nel database dell'Associazione Italiana Alberghi Diffusi (ADI) risultavano in totale 76 alberghi diffusi. Il dettaglio dei dati e delle informazioni utilizzati per la presente analisi sono disponibili presso il Dipartimento di Studi Impresa, Governo, Filosofia dell'Università degli Studi di Roma «Tor Vergata» cui afferisce Paola Paniccia, coautrice del presente contributo.

[5] Lo sforzo di classificazione è stato rimarchevole per due principali motivi: i criteri di classificazione utilizzati per gli alberghi tradizionali (numero delle stelle; numero delle camere) si sono dimostrati sostanzialmente inapplicabili; la normativa regionale tesa a definire i caratteri del modello è disomogenea, talvolta poco chiara e non sempre coerente con quanto al riguardo proposto dall'ADI.

Tab. 1: Tematiche principali affrontate nelle interviste e nei questionari agli imprenditori

Tematiche
Dimensione e caratteristiche peculiari dell'albergo, entità dell'investimento e certificazioni del borgo
Processi aziendali chiave e valore generato (economico, sociale e ambientale)
Significato dell'immobile, del territorio e delle tendenze globali
Problemi riscontrati, soluzioni cercate e sinergie realizzate nella fase di progettazione e avvio dell'attività
Problemi riscontrati, soluzioni cercate e sinergie realizzate nel fase di sviluppo dell'attività

Fonte: ns. elaborazione

Nella terza fase della ricerca, i risultati conseguiti nelle precedenti fasi, hanno permesso di individuare le condizioni di management ritenute indispensabili, dagli stessi imprenditori, per mantenere nel tempo una posizione competitiva favorevole delle proprie imprese.

Lo studio, in tutte le diverse fasi, si è avvalso delle seguenti principali fonti: interviste dirette e telefoniche agli imprenditori o a persone appartenenti alla famiglia imprenditoriale coinvolte nell'attività aziendale; questionari online diretti esclusivamente agli imprenditori; osservazione diretta; *focus group*; interviste ad interlocutori privilegiati (operatori di enti locali e nazionali); documenti informativi e siti web dell'Associazione Nazionale Alberghi Diffusi (ADI) e dell'Associazione Borghi più Belli d'Italia; siti web; bilanci aziendali; normative regionali vigenti in materia; articoli pubblicati su quotidiani di informazione economico-politica anche internazionali, nonché pubblicazioni scientifiche sull'argomento.

5. Analisi e risultati

L'analisi offre *in primis* un quadro dell'entità e della varietà del fenomeno oggetto di studio, rilevante ai fini del presente studi. Preliminarmente si segnala che ad oggi il fenomeno non risulta autonomamente rilevato nelle statistiche ufficiali del Paese.

Le diverse tipologie di immobile riconvertite ad *hoc* e le loro peculiari identità storico-culturali e architettoniche, il numero delle unità abitative adibiti a camere, servizi e spazi comuni e le loro varie dislocazioni sul territorio, nonché la localizzazione geografica dell'albergo sono elementi distintivi molto importanti rispetto alle tradizionali imprese ricettive, ma anche all'interno del segmento degli alberghi diffusi, tra impresa e impresa, ripercuotendosi sul piano manageriale.

Ciò premesso, la tabella che segue (Tab. 2) riporta la classificazione dell'insieme degli alberghi diffusi risultante dalle nostre rilevazioni al 31 marzo 2015, in totale 125. Nella figura 2 si rappresenta, invece, la loro distribuzione geografica.

Tab. 2: Numero degli alberghi diffusi, tipologie e dimensione media al I° trimestre 2015

		Dimensione media		
N° di Alberghi Diffusi	**Tipologia**	**N° medio unità abitative**	**N° medio camere**	**N° medio posti letto**
70	Albergo Diffuso in Borgo storico	16	27	68
43	Albergo Diffuso in Residenza d'epoca	8	17	46
12	Albergo Diffuso in Casale rurale d'epoca	4	11	27
125				

Fonte: ns. elaborazione da indagini su campo

Fig. 2: Distribuzione Alberghi Diffusi in Italia al I° trimestre 2015

Fonte: ns. elaborazione da indagini su campo

Come si evince dalla figura 2, ad eccezione della Valle D'Aosta tutte le Regioni sono interessate dal fenomeno. Inoltre, il Centro Italia risulta l'area a maggiore concentrazione, con 51 alberghi diffusi a fronte dei 30 localizzati nel Sud, 15 nelle aree insulari e 29 ubicati nel Nord.

Il dato per noi più interessante è la tendenza di queste imprese a privilegiare come opportunità di innovazione borghi o piccoli centri di particolare interesse storico-culturale che sono il più delle volte al di fuori di quelle ristrette e note aree territoriali del Paese storicamente a vocazione turistica. Tuttavia, non si esclude la validità di tali soluzioni in contesti diversamente urbanizzati[6].

Oltremodo rimarchevole è il fatto che la tipologia «albergo diffuso in borgo storico» risulta quella più numerosa. Queste imprese rappresentano ben il 56% del totale degli alberghi diffusi da noi rilevati. Non è da trascurare il fatto che su ben 247 borghi storici inclusi nell'elenco dell'Associazione Borghi più Belli d'Italia solo 13 (poco più del 5%) accolgono al loro interno alberghi diffusi. Inoltre, si segnala il dato (Ancitel su dati Istat, 2014), a nostro avviso molto rilevante, dei 5.000 piccoli comuni (pari al 70% del totale e in cui vive quasi il 17% della popolazione italiana), parte dei quali, per storia, tradizioni locali o altro, potrebbe comunque rappresentare un *pabulum* favorevole per la nascita di alberghi diffusi.

Tutto ciò ci induce a ritenere che esistono ben ampi spazi, da un lato, per nuove iniziative imprenditoriali all'uopo, occasioni ancora non colte; dall'altro per una azione maggiormente sinergica tra alberghi diffusi già operanti e i loro territori. La qualcosa avrebbe ripercussioni certamente positive in termini di benessere del sistema locale e del Paese, nonché indirettamente per il successo duraturo dell'innovazione che queste imprese cercano di gestire. Al riguardo oltremodo promettenti sono anche le altre due tipologie di albergo diffuso sopra indicate, nelle loro diverse forme (castelli, ville padronali, antiche masserie, casali rurali) come argomentato altrove (Paniccia, *et al.*, 2013; Paniccia *et al.*, 2015).

Borghi d'interesse storico-culturale come alberghi diffusi: i casi-studio.

La nostra analisi evidenzia che tutti gli alberghi indagati presentano caratteristiche coerenti con l'innovativo modello di ospitalità, che già di per sé ben denotano la varietà delle interdipendenze e il connotato della funzionalità reciproca impresa-territorio. *In primis*, essi "abitano" in borghi di

[6] In tal senso, cfr., «Linee guida della Regione Lombardia per l'applicazione della normativa regionale in materia di classificazione alberghiera», L.r. 16 luglio 2007, n. 15 «Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo» Articoli 21 – 31, Regolamento Regionale n. 5 del 7.12.2009.

particolare interesse storico-culturale, articolandosi all'interno di preesistenti unità abitative del borgo (da un minimo di 3 ad un massimo di 25, v. appendice A), riconoscibili nella loro identità storico-culturale e architettonica, accuratamente rivitalizzate e riqualificate ad uso turistico-alberghiero, rispettandone l'autenticità anche nell'arredamento, nonché dotate di tecnologie talvolta anche molto sofisticate a garanzia del confort[7]. Da qui la configurazione orizzontale degli alberghi che, già di per sé, denota una forte interdipendenza con il territorio che implica appropriati processi gestionali e organizzativi capaci di coniugare esigenze di autenticità e funzionalità, non rinvenibili negli alberghi tradizionali, tipicamente articolati verticalmente su un unico edificio costruito *ex-novo ad hoc* in modo quasi isolato dal contesto territoriale. Secondariamente, ad eccezione dell'albergo «Le Grotte della Civita» situato nel centro storico della città di Matera (Sassi di Matera), tutti gli altri sono situati in borghi appartenenti a piccoli comuni storicamente al difuori dei consueti itinerari turistici caratterizzanti le rispettive regioni, che sono: Friuli Venezia Giulia, Liguria, Emilia Romagna, Marche, Umbria, Abruzzo, Molise, Puglia, Basilicata, Sardegna e Sicilia. Al riguardo si segnala che 10 dei 14 alberghi analizzati sono situati in borghi che hanno riconoscimenti nazionali, talvolta ottenuti in concomitanza con l'affermarsi degli alberghi. Infine, i casi analizzati possono ben considerarsi contesti di esperienza autentici, piccole mete turistiche molto attrattive; tuttavia, nel più dei casi, essi appaiono quasi "isolati" o quanto meno poco collegati alla dinamica turistico-culturale del più generale sistema regionale di riferimento, il che sembrerebbe confermare i risultati prodotti da altre ricerche sull'argomento (Paniccia *et al*., 2013; Quattrociocchi e Montella, 2013).

Relativamente alle sinergie, coniugando le informazioni provenienti da più fonti (v. par. 4) con quanto riferito dagli stessi imprenditori chiamati a ripercorrere la dinamica evolutiva delle proprie imprese, Di seguito si analizzano le sinergie che si sono realizzate, sottolineandone gli elementi maggiormente critici.

Dalle interviste agli imprenditori emerge che il superamento della fase iniziale di progettazione e avvio dell'attività ha richiesto un rimarchevole sforzo sinergico coinvolgente il territorio a più livelli (istituzionale, economico-sociale e ambientale). In alcune interviste si afferma: «*senza il borgo non esisterebbe la nostra impresa*». Il borgo non è percepito come un mero contenitore; al contrario come «*la nostra casa da curare con la collaborazione di tutti […]i legami anche familiari che noi abbiamo qui sono vitali* ». Albergo e borgo non sono visti come componenti separate di uno specifico sistema territoriale, bensì quasi sovrapposte. Gli imprenditori sono ben consapevoli dello *scopo mutualistico della relazione simbiotica* che lega il proprio albergo al borgo fin dalla sua nascita; scopo, peraltro, previsto dalla normativa in materia e ben visibile nell'atto costitutivo delle imprese indagate. Minore consapevolezza sembra riscontrarsi nei *policy makers* locali in merito agli alberghi. Al riguardo si segnala che, ad eccezione degli alberghi «Corte Fiorita» nel borgo di Bosa in Sardegna e «Borgo Tufi» nel Comune di Castel del Giudice in Molise, nati su iniziativa pubblico-privata, per tutti gli altri casi analizzati i soggetti promotori sono stati gli stessi imprenditori.

Tra i principali problemi riscontrati tra gli imprenditori in questa iniziale fase, emergono: a) la considerevole entità dell'investimento iniziale (costo di acquisto delle unità abitative più il costo della riqualificazione), che mediamente supera i 2.000.000 di euro, fino a raggiungere punte di 8.000.000 di euro; tuttavia, la gran parte degli imprenditori intervistati non si è limitata all'acquisto delle sole unità abitative da utilizzare come camere e spazi comuni dell'albergo, ma anche, laddove se ne è ravvisata la possibilità, di terreni e annesse aziende agricole (limitrofe al borgo), rivitalizzati successivamente con la coltivazione di tipicità enogastronomiche; b) la complessità e specificità degli interventi architettonici per l'adeguamento degli ambienti e relativo confort; c) la carenza di artigiani e professionisti del luogo per la riconversione e il restauro degli immobili storici, secondo autenticità (ritenuti maggiormente adatti perché depositari di antichi saperi).

Superata questa prima complessa fase e avviata l'attività, l'analisi condotta evidenzia un fenomeno di crescita dimensionale di alcuni alberghi, che a distanza di pochi anni dall'avvio hanno

[7] In coerenza con la normativa regionale, abbiamo riscontrato che le camere da letto e connessi sevizi sono ricavate all'interno di unità abitative, indipendenti e distanti generalmente non oltre 200/300 metri dall'edificio principale adibito ad attività di *reception* e informazione.

acquisto progressivamente ulteriori abitazioni del proprio borgo. Laddove l'acquisto non si è reso possibile, per fronteggiare punte di domanda si è fatto ricorso all'affitto di unità abitative di proprietà di famiglie non residenti. Nel caso dell'albergo «Sextantio» in Abruzzo addirittura quasi tutte le unità abitative del borgo sono state progressivamente coinvolte nell'attività dell'albergo, acquistandole o affittandole. Tuttavia, successivamente, alcune di queste unità sono state vendute mentre nasceva, su iniziativa dello stesso imprenditore, l'albergo diffuso «Le Grotte della Civita», nel borgo storico di Matera, il cui successo è oggi sotto gli occhi di tutti. Nel caso dell'albergo «Borgo Tufi» (Molise), ad oggi non attivo, si è scelto, invece, di nascere con dimensioni alquanto ragguardevoli (v. Appendice A) [8].

Ulteriori necessità di sinergie emergo in relazione al carattere inter-sistemico del processo di produzione-erogazione del servizio offerto, che accomuna le imprese indagate, anch'esso in qualche misura previsto dalla normativa. Nelle interviste si riscontra frequentemente l'espressione: «*gestione unitaria dell'attività*» per intendere che la responsabilità di tutte le attività di supporto al servizio principale offerto dall'albergo, anche se affidate a terzi, resta in capo all'albergo stesso, che ne deve garantire coerenza e la qualità. Dal punto di vista formale viene stipulata una convenzione *ad hoc* che regola i rapporti tra le parti. Nei casi analizzati, queste attività di supporto (escursioni, visite e degustazioni di prodotti alimentari tipici del luogo) vengono svolte prevalentemente da imprese e organizzazioni che operano nel borgo, secondo una divisione del lavoro che trova la sua ricomposta ad unità nell'offerta complessiva dell'albergo. Le nostre analisi evidenziano una forte interdipendenza circolare tra processi aziendali (gestionali e decisionali), borgo e turisti: da una parte, essi si alimentano di risorse e saperi specialistici locali (storia, arte e natura del luogo, tipicità enogastronomiche, manufatti per l'arredamento); dall'altra, essi cedendo alla comunità locale la propria cultura d'impresa ma anche quella degli ospiti-turisti, ai quali offrono un'ospitalità ricca di contenuto esperienziale e densa di sapore locale visibile anche nei *menù*. Questo trasferimento di conoscenze al territorio, mediante fenomeni di introiezione culturale, è ben visibile anche nella rivitalizzazione nel borgo di antichi mestieri (riapertura di botteghe artigiane, fattorie, creazione di piccoli musei e biblioteche *ad hoc*), oltre che nello sviluppo delle attività economiche svolte nel quotidiano della vita di questi borghi (commerciali, finanziarie, ristorazione, eventi). Basti in proposito il dato relativo al rimarchevole numero di ospiti che ciascuno degli alberghi indagati - anche quelli di più recente costituzione - ha registrato nell'ultimo anno, pari mediamente a 2.500 ospiti, con punte superiori a 10.000 ospiti come nel caso dell'albergo diffuso «Sextantio» (v. Appendice A). In alcuni casi, l'incidenza dei succitati ospiti rispetto al totale della popolazione residente nei borghi supera di gran lunga quello dei residenti. Foriero di riflessione è anche il dato del costo medio sostenuto per una notte in camera doppia, pari ad euro 180 a persona, con punte che superano i 1.000 euro come nel caso di «Sextantio» (Abruzzo) e «Le Grotte della Civita» (Basilicata). Tra gli ospiti, prevalgono le coppie e le famiglie (con figli piccoli), di età compresa tra i 25 e i 40 anni, prevalentemente di nazionalità straniera (soprattutto nord europei). La permanenza media è di 2,5 notti, con punte, durante la stagione estiva, di 7 notti, come nel caso della «Locanda Alfieri» situata nel borgo storico di Termoli (Molise).

Non sempre però le nostre osservazioni su campo confermano risposte lungimiranti all'azione sinergica esercitata dagli alberghi indagati da parte degli attori locali (agenzie di promozione turistica, gestori di musei, enti locali). Non mancano, d'altra parte, negli alberghi analizzati, incoerenze nelle scelte di chi li guida e nelle pratiche manageriali, che richiederebbero più investimento in professionalità.

Tra le maggiori criticità emerse in riferimento alle diverse fasi, sopra esaminate, dove vieppiù si è posta l'esigenza di *cooperazione sinergica* tra più soggetti (particolarmente, imprenditori e *policy makers locali*), si sottolineano: 1) l'esigenza, particolarmente avvertita, del sostegno finanziario nella fase di acquisto e riconversione degli immobili; 2) la necessità di snellire le procedure burocratiche-amministrative, specie laddove è presente il «vincolo a tutela»; 3) la carenza di

[8] L'albergo nasce nel 2013 con la creazione di una Società di trasformazione urbana (S.T.U) - la Vello S.p.A. - tra il Comune di Castel del Giudice (Isernia) (con una quota del 20%) e partner privati, risulta iscritto da due anni all'ADI.

professionisti in loco, nonché progettualità profondamente innovative (ingegneri, architetti, restauratori, tecnici dell'impiantistica e esperti di efficientismo energetico, giardinieri) 4) la qualità dei dipendenti. Per gli alberghi di più datata costituzione, gli imprenditori hanno inoltre segnalato: difficoltà nel procedere alle opere di manutenzione ordinaria degli immobili; scarsa lungimiranza nella gestione dei flussi turistici; l'assenza, nel più dei casi, di adeguate politiche di promozione. A tutto ciò, si aggiunga il dato, a parer nostro meritevole di attenta riflessione, dei numerosi progetti imprenditoriali bloccati, più di 300 - si dice - nel 2011 (Droli, 2013).

L'analisi delle sinergie e connesse criticità rilevate, sopra descritte, mette in luce le molteplici interdipendenze e necessità di continue reciproche relazioni tra le imprese indagate e i loro borghi, indicando altresì le direzioni di azione per operare al meglio con le migliori garanzie di successo duraturo. Prioritario appare il potenziamento dei circuiti relazionali non limitati ai soli contesti locali; necessari, da un lato, a fronteggiare la carenza delle competenze adeguate a supportare la genesi e la successiva evoluzione delle imprese; dall'altro a promuoverle. Un approccio manageriale basato su efficaci adattamenti co-evolutivi tra imprese e territori è fondamentale per maturare le necessarie competenze e cooperare nelle diverse fasi evolutive degli alberghi. Altrimenti, il rischio d'indebolire o addirittura azzerare la loro influenza positiva sul patrimonio culturale locale e del Paese diventa elevatissimo; influenza positiva che si esplica evidentemente su tre fondamentali piani tra loro correlati: a) recupero e valorizzazione del valore storico-artistico e architettonico degli immobili del borgo; b) rivitalizzazione e sviluppo socio-economico locale; c) qualità dell'ospitalità.

6. Conclusioni

Lo studio condotto ha consentito di elaborare un *framework* interpretativo della dinamica di forme di innovazione turistica orientate ai principi della sostenibilità, impreziosendo i concetti in esso compendiati e consolidati da tempo in letteratura attraverso una rilettura in chiave co-evolutiva del rapporto impresa-territorio-turista. L'albergo diffuso è una di tali innovazioni ma ancora poco conosciuta. Lo sforzo di legare il successo degli alberghi diffusi e la loro diffusione nel Paese al concetto di *funzionalità reciproca* tra sistemi, e dunque ad efficaci *co-adattamenti evolutivi* tra le imprese e i territori in cui esse sono radicate, effettuato in questo studio, pur se migliorabile, costituisce nondimeno una promettente chiave interpretativa del fenomeno analizzato, di per sé indissolubilmente legato alle dinamiche del territorio.

La nostra indagine mette in luce, da un lato, le sinergie che si sono realizzate tra gli alberghi e i loro borghi, facendo emergere quanto le reciproche relazioni abbiano favorito o limitato il ruolo degli alberghi diffusi nei processi di valorizzazione del patrimonio culturale locale; dall'altro, le fondamentali condizioni di management su cui far leva per mantenere nel tempo una favorevole posizione competitiva degli alberghi diffusi. Relativamente al primo aspetto, le imprese analizzate, nel più dei casi originate dallo stimolo creativo esercitato dalla bellezza dei borghi storici del nostro paese, possono ben considerarsi una promettente nuova soluzione per la valorizzazione del patrimonio culturale locale, in chiave innovativa. Soluzione peraltro che è applicabile non solo ai centri città, ma anche alle aree periferiche) e che, per di più, considera non solo i cittadini residenti ma anche i turisti, la loro complessa domanda e l'offerta corrispondente. Tuttavia il loro potenziale di influenza positiva non risulta ben sfruttato. Riguardo al secondo aspetto, al di là delle specificità delle imprese indagate, per tutte si sono evidenziate, come denominatore comune, almeno tre condizioni, rilevanti per le loro implicazioni manageriali: a) l'attenzione alla *tourist experience*, intesa come capacità di interpretazione dei contesti in evoluzione e di visione critica in chiave olistica della relazione tra ospiti e comunità ospitante; b) la *sistemicità*, intesa come capacità di organizzare e gestire in modo integrato le molteplici reciproche funzionalità tra gli alberghi e i borghi, costruendo circuiti relazionali virtuosi anche all'interno dei più ampi contesti regionali di riferimento; in questo, un ruolo fondamentale possono svolgere i *policy makers* locali, cui è demandato il compito essenziale di favorire lo sviluppo del capitale relazionale e di promuovere i territori, anzitutto mediante opportuna regolazione (e non solo dei flussi turistici); c) la

responsabilità sociale nella coevoluzione, intesa come fattivo monitoraggio dell'insieme di coerenze dinamiche nell'ambito dei continui reciproci adattamenti tra gli alberghi diffusi e gli *stakeholder* (non solo locali), maturando le competenze (imprenditoriali, anzitutto) necessarie in base alle diverse fasi evolutive degli alberghi.

Queste tre condizioni, già di per sé fondamentali, approfondite nell'indagine (v. par. 5), costituiscono veri e propri punti cardine su cui basare il successo degli alberghi diffusi e, dunque, favorirne la diffusione sul territorio italiano. La tradizionale importanza che si dà ai meta-organizzatori nella letteratura sul turismo, rimane giustificata laddove si discuta di competitività di destinazioni turistiche. Invece, essa poco si presta difronte alle sollecitazioni al cambiamento dei piccoli territori a vocazione turistica, dove peraltro è difficile rintracciare simili organizzazioni (Komppula, 2014). Al contrario, la nostra indagine dimostra piuttosto l'importanza di una osmotica sinergia tra imprese turistiche e sviluppo locale che, se ben sfruttata, oltre che dare nuova vita e vigore imprenditoriale a interi territori, può fornire l'opportunità per una ulteriore creazione di valore economico, altrimenti nemmeno prefigurabile.

I risultati finora prodotti dalla ricerca, sebbene non generalizzabili e suscettibili di miglioramento, possono risultare d'interesse da un punto di vista sia teorico, sia per i *decision makers* e i *policy makers* del Paese. Dal punto di vista teorico, si conferma e si rafforza il concetto consolidato negli studi di management che l'innovazione aziendale, ancorché animata da buoni principi, per durare nel tempo, esplicando appieno i suoi effetti positivi, richiede visione sistemica e capacità di muto adattamento evolutivo, quali pilastri portanti per una coevoluzione virtuosa. Riguardo alle politiche territoriali, pur a fronte delle buone intenzioni di tutti e della straordinaria ricchezza del patrimonio culturale del Paese, emerge l'attuale insufficienza delle istituzioni (pubbliche e private) e del sistema finanziario nel fornire adeguato supporto alle imprese, che pure richiedono di essere attentamente amministrate a fronte delle evoluzioni in atto.

Il limite principale di questo studio è insito nella caratteristica di essere legato ad un fenomeno che è ancora in divenire, sicché la sempre possibile disomogeneità e ambiguità dei dati acquisibili può comportare molte lacune informative. Ulteriori approfondimenti dello studio sul fronte dell'attrattività degli alberghi diffusi potrebbero avvalersi anche di strumenti di analisi statistico-quantitativi (ad esempio, serie storiche sulle affluenze turistiche nelle diverse aree esaminate), nonché di interviste a campioni di turisti, quest'ultime finalizzate in particolare a comprendere le interazioni tra l'attrattività dei borghi e degli alberghi diffusi. In merito a tali approfondimenti, tuttavia, si dovrebbe comunque tener conto che molti borghi in cui sono situati gli alberghi erano prima della loro nascita quasi sconosciuti e che i primi alberghi diffusi oggi di maggior successo sono nati, a pochi anni di distanza tra loro, in contesti regionali alquanto diversi quanto alla succitata dinamica turistica, quali Sardegna e Abruzzo. Di particolare interesse, benché di più complessa realizzazione, sarebbe esplorare i casi di progetti arenati, delle start-up bloccate e degli alberghi diffusi non dissimili dai più tradizionali agriturismi, bed&breakfast o altro.

Bibliografia

ABATECOLA G. (2014), "Research in organizational evolution. What comes next?", *European Management Journal*, vol. 32, n. 3, pp. 434-443.

ADLER N.J. (1980), Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations, in Burke W.W. e Goodstein L. (a cura di), *Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice*, San Diego CA, University Associates.

ADSI (2014), *Edifici storici. Restauro e Risparmio Energetico: nuove tecnologie per nuove prospettive*, Convegno Associazione Dimore Storiche Italiane, Roma, 22 marzo.

ALDRICH H. (1979), *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. 7-13.

BARNARD C.I. (1938), *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, trad. it., UTET Torino, 1970.

BAUM J.A.C., SINGH J. (a cura di) (1994), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York, NJ: Oxford University Press.

BENSON J.K. (1977), "Organizations: A Dialectial View", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n.1, pp. 1-21.

BRESLIN D. (2015), "What Evolves in Organizational Co-Evolution?", *Journal of Management and Governance*.
BRUNDTLAND G.H. (1987), "Rapporto Gro Harlem Brundtland", *World Commission on Environment and Development*.
BRUNETTI F., CASSIA F., UGOLINI M. (2013), "Evidenze di una destinazione ad alta intensità turistica: il caso Gardaland tra insostenibilità e sustainability in use", in M. Franch e U. Martini, *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, Gruppo di studio e attenzione AIDEA, il Mulino, Bologna.
CAFFERATA R. (1987), "Una interpretazione dialettica del rapporto tra impresa e ambiente esterno", *Finanza marketing e produzione*, n.2, pp. 69-108.
CAFFERATA R. (1995), *Sistemi, ambiente, innovazione. Come s'integrano la continuità e il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino.
CAFFERATA R. (2014b), *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
CAFFERATA R. (2014a), "Darwinist connections between the systemness of social organizations and their evolution", *Journal of Management and Governance*, DOI: 10.1007/s10997-014-9303-z.
CHILD J. (1972), "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, vol. 6, n. 1, pp. 1-22.
CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.
CONFALONIERI M. (2011), "A typical Italian phenomenon: The "albergo diffuso", *Tourism Management*, vol. 32 n. 3, pp. 685-687.
CONFERENZA AIEST (2008), *Real Estate market: Impacts on Tourism Destinations*, Whistler, Canada, 7-11 settembre.
DALL'ARA G., ESPOSITO M. (2005), *Il fenomeno degli alberghi diffusi in Italia*, Palladino, Campobasso.
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.
DROLI M. (2013), "Il management delle opportunità imprenditoriali 'a chilometro-zero': buone prassi per l'innovazione d'impresa nell'Albergo Diffuso", XXV Convegno Annuale di Sinergie Ancona, 24-25 ottobre 2013, Referred Electronic Conference Proceeding, ISBN 978-88-907394-3-9.
EISENHARDT K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 532-550.
EISENHARDT K. (2002), "Has strategy changed?", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 88-91.
FISSI S., GORI E., ROMOLINI A. (2014), "Il connubio tra impresa e territorio. Il caso dell'albergo diffuso il "Borgo di Sempronio", *ImpresaProgetto - Electronic Journal of Management*, n.1, pp. 1-16, ISSN: 1824-3576.
FRANCH M., MARTINI U. (2013), *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, Gruppo di studio e attenzione AIDEA, Il Mulino, Bologna.
GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Padova, Cedam.
GOLINELLI G.M. (a cura di) (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
GREFFE X. (2003), *La gestione del patrimonio culturale*, FrancoAngeli, Milano.
HJALAGER A-M. (2010), "A review of innovation research in tourism", *Tourism Management*, vol. 21 n. 3, pp. 417-433.
HREBINIAK L.G., JOYCE W.F. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, n.3, pp. 363-349.
JENKINS M., FLOYD S. (2001), "Trajectories in the evolution of technology: A multi-level study of competition in Formula One racing", *Organization Studies*, vol. 22, n. 6, pp. 945-969.
JONES C. (2001), "Co-evolution of entrepreneurial careers, institutional rules and competitive dynamics in American film, 1895-1920, *Organization Studies*, vol. 22, pp. 911-944.
KAST F.E., ROSENZWEIG J.E. (1973), *Contingency views of organization and management*, Science Research Associate, Chicago.
KOMPPULA R. (2014), "The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination-A case study", *Tourism Management*, vol. 40, pp. 361-371.
LAWRENCE P., LORSCH J. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, MA, Harvard University Press, Cambridge.
LEWIN A.Y., VOLBERDA H. (1999), "Prolegomena on Coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms", *Organization Science*, vol. 10, n. 5, pp. 519-534.
LICHFIELD N. (1988), *Economics in Urban Conservation*, Cambridge University Press in association with Jerusalem Institute for Israel Studies.
MCKELVEY B. (1997), "Quasi-natural organization science", *Organization Science*, vol. 8, n. 4, pp. 352-380.
MONTELLA M. (2009), *Valore e Valorizzazione del Patrimonio Culturale Storico*, Mondadori Electa, Milano.
MURMANN J.P. (2003), *Knowledge and competitive advantage: the coevolution of firms, technology, and national institutions*, Cambridge University Press.
MURMANN J.P. (2013), "The co-evolution of industries and important features of their environments", *Organization Science*, vol. 24, pp. 58-78.

NAPOLITANO M.R., RIVIEZZO A., CODATO G. (2011), "La gestione strategica del centro città: una proposta di metodo e un confronto tra esperienze internazionali", in Cafferata R. *et al*. (a cura di), *Management Immobiliare*, Franco Angeli, Milano.

NELSON R.R., WINTER S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Harvard University Press.

NORMANN R. (1992), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano.

PANICCIA P., VALERI M. (2010), "Enhancing knowledge in tourist firms: between maintenance and change, in Keller P., Biegger T. (a cura di), *Management of Change in Tourism: creating opportunities - overcoming obstacles*, Berlin, Erich Schmidt Verlag.

PANICCIA P. (2014), "Tempo e conoscenza nella co-evoluzione tra impresa e ambiente", in Cafferata R., *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna, pp. 294-299.

PANICCIA P., PECHLANER H., VALERI M. (2010), "The Importance of the Time of Experience in the Innovation of Tourism Business. The Sextantio Albergo Diffuso", in Weiermair K., Go F., Keller P., Pechlaner H. (a cura di), *Entrepreneurship and Innovation in Tourism*, Berlin, Erich Schmidt Verlag.

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., LEONI L., CICERCHIA A. (2015), "Residenze e borghi storici in Italia: un'opportunità di crescita sinergica nell'ottica della sostenibilità per il management turistico e immobiliare", in *Tendenze evolutive del management nel settore immobiliare: continuità e cambiamento*, Il Mulino, Bologna.

PANICCIA P., SILVESTRELLI P., MONTELLA M.M., ROZERA, C., VALERI, M. (2013), "Innovare nell'ottica della sostenibilità. L'esempio dell'Albergo Diffuso come progetto di valorizzazione per il territorio", in Franch M. e Martini U. (a cura di) *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, Il Mulino, Bologna.

PEDERSEN A. (2002), *Managing Tourism at World Heritage Sites*, Paris, World Heritage Center.

PENCARELLI T., MIGLIACCIO M., RIVETTI F., SPLENDIANI S. (2011), "Creatività e innovazione nel turismo. Il ruolo degli eventi", in Pilotti L. (a cura di) (2011), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Gruppo di Studio e di Attenzione Aidea, Il Mulino, Bologna.

PILOTTI L. (a cura di) (2011), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Gruppo di Studio e di Attenzione Aidea, Il Mulino, Bologna.

PINE II B.J., GILMORE JAMES H. (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School, Boston, Mass.

PORTER M. (1990), *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York.

QUATTROCIOCCHI B., MONTELLA M.M. (2013), "L'albergo diffuso: un'innovazione imprenditoriale per lo sviluppo sostenibile del turismo", XXV Convegno annuale di Sinergie Ancona, 24-25 ottobre 2013, Referred Electronic Conference Proceeding.

RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I. (2000), "The Competitive Destination: A Sustainable Perspective", *Tourism Management*, vol. 21, pp. 1-7.

SILVESTRELLI P. (2012), "Hospitality Innovation through Historic Sites Requalification in Italy: Evidences from Marche Region", in Kozak M., Kozak N. (a cura di), *2nd Interdisciplinary Tourism Research Conference Proceedings Books*, Ankara, Detay Yayincilik, pp. 982-995.

TAGLIAGAMBE S. (2003), "Gli aspetti etici del problema dell'innovazione", in Ardrizzo G., Rubbettino, Soveria Mannelli (a cura di), *Governare l'innovazione. La responsabilità etica*, pp. 29-67.

TIDD J., BESSANT, J., PAVITT, K.(1999), Management *dell'innovazione. L'integrazione del cambiamento tecnologico, organizzativo e dei mercati*, Guerini e Associati, Milano.

VAN DRIEL H., VOLBERDA H.W., EIKELBOOM S., KAMERBEEK E. (2015), "A co-evolutionary analysis of longevity: Pakhoed and its predecessors". *Business History*.

VIGNALI C. (2010), "L'albergo diffuso: analisi giuridico-economica di una forma non tradizionale di ospitalità", in Degrassi L., Franceschelli V. (a cura di), *Turismo. Diritto e diritti*, Giuffrè, Milano.

VOLBERDA H.W., VAN DEN BOSCH F.A.J., MIHALACHE O.R. (2014), "Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents", *Organization Studies*, vol. 35, n. 9, pp. 1245-1264.

WEAVER D.B. (2000), "The exploratory war-distorted destination life cycle", *International Journal of Tourism Research*, n. 2, pp. 155-161.

WEICK (1969), "The social psychology of organizing", New York, Random House [trad.it.: *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, Milano, 1993].

WEIERMAIR K., KELLER P., PECHLANER H., GO F.M. (a cura di) (2010), *Innovation and entrepreneurship: strategies and processes for success in tourism*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.

YIN R. (2009), *Case study research: Design and methods* (4th ed.), Thousand Oaks, California, Sage Publication.

ZEITZ G. (1980), "Inter-organizational dialectics", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n. 1, pp. 72-88.

Appendice A: Caratteristiche dei 14 casi-studio

Albergo Diffuso in Borgo	Anno di costituzione	Unità abitative	Camere	Posti letto	Investimento iniziale[9]	Dipendenti[10]	Ospiti[11]	Popolazione Residente del Borgo	Clientela	Permanenza media	Prezzo medio[12]	ADI	Riconoscimenti ufficiali ottenuti dal borgo
Corte Fiorita (Bosa - Sardegna)	1995	4	30	80	830.000	6	3.000	8.017	85% stranieri	2 notti	75	Si	I borghi più belli d'Italia
Castello di Casigliano Country Inn (Casigliano - Umbria)	1997	7	8	30	-	10	1.167	67	55% stranieri 37,5 anni	2,1 notti	60	Si	-
Sextantio (Santo Stefano di Sessanio - Abruzzo)	1999	9	29	63	8.000.000	7	10.948	117	50% stranieri Coppie	1.5 notti	150 con punte di 1.000	Si	I borghi più belli d'Italia La fabbrica del paesaggio "Premio Italia"[13] Premio europeo per la conservazione del patrimonio culturale
La Piana dei Mulini (Colle d'Anchise - Molise)	2002	4	12	28	2.000.000	5	-	814	Coppie/famiglie	2 notti	60	Si	-
Locanda Alfieri (Termoli - Molise)	2002	5	18	45	700.000	5	-	33.478	Estate: stranieri e coppie Inverno: italiani e single	7 notti estate 1/2 notti inverno	80	Si	Associazione "Termoli Medievale"[14]
Val di Kam (Sant'Angelo Muxaro - Sicilia)	2002	4	20	60	-	7	560	1.405	60% stranieri Coppie/famiglie	2 notti	40	Si	-
Sotto le Cummerse (Locorotondo - Puglia)	2003	10	10	30	-	2	1.866	14.257	30% stranieri	3 notti	95	Si	I borghi più belli d'Italia Bandiera Arancione
Residenza Sveva (Termoli - Molise)	2005	5	21	50	-	3	-	33.478	Italiani e stranieri di origine italiana Commerciali in inverno Famiglie	1/2 notti inverno 3 notti estate	80	Si	Associazione "Termoli Medievale"
Al Vecchio Convento (Portico di Romagna - Emilia-Romagna)	2007	7	25	27	800.000	3	3.500	777	80% stranieri	3 notti	65	Si	Bandiera Arancione[15]
Muntaecara (Apricale - Liguria)	2008	15	40	70	2.000.000 (30% fin. pub. a fondo perduto)	7	3.000	624	60% italiani Coppie/famiglie	1/2 notti	120	Si	I borghi più belli d'Italia Bandiera Arancione Città dell'Olio ISO 14001 per l'Ambiente ISO 9001 per i Servizi OHSAS 18001 di sicurezza[16]
La Loggia di Gradara Relais (Gradara - Marche)	2009	3	9	16	-	2	1.500	4.850	10% stranieri Coppie/famiglie 25-40 anni	2 notti	125	Si	I borghi più belli d'Italia Bandiera Arancione Premio "Italia Medievale"[17]
Le Grotte della Civita (Matera – Basilicata)	2009	21	21	46	-	18	-	60.556	50% italiani	2 notti	200 con punte di 1.500	Si	Capitale europea della cultura per il 2019
Borgo Tufi (Castel del Giudice - Molise)	2013	25	25	-	5.200.000 (partnership pubblico-privata)	-	-	351	-	-	250	Si	Premio "Angelo Vassallo"[18] La fabbrica del paesaggio[19]
Borgo delle Fonti (Acquaviva Collecroce - Molise)	2014	3	9	27	500.000	2	200	673	Italiani Coppie	1.5/2 notti	80	No	-

Fonte: ns. elaborazione da indagini su campo - 31 marzo 2015

9 L'investimento iniziale è espresso in euro e comprende l'acquisto degli immobili e la loro riqualificazione a fini ricettivi.

10 Il numero di dipendenti è calcolato in media essendo gli occupati nei settori della ricettività caratterizzati anche da tipologie di contratti stagionali e/o a chiamata secondo le necessità della struttura.

11 Per ospiti si intendono gli arrivi medi registrati presso la struttura nell'arco di un anno solare.

12 Il prezzo medio indicato fa riferimento al costo medio sostenuto dall'ospite per soggiornare una notte in camera doppia.

13 Il "Premio Italia" è il Premio creato dal comitato scientifico dei Borghi più belli d'Italia come attestazione di una Bella esperienza italiana.

14 L'Associazione socio-culturale "Termoli medievale" riunisce quasi tutti i commercianti del Borgo storico di Termoli.

15 La Bandiera Arancione è il marchio di qualità turistico-ambientale riconosciuto dal Touring Club Italiano e rivolto alle piccole località dell'entroterra che si distinguono per una offerta di eccellenza e un'accoglienza di qualità.

16 L'ISO 14001 è riconosciuto come standard per la certificazione di Sistema di Gestione Ambientale. L'ISO 9001 è uno standard internazionale applicato ai processi dell'organizzazione che hanno un impatto sulla qualità del prodotto/servizio reso al cliente. La certificazione OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) definisce i requisiti di un Sistema di Gestione della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori (SSL), secondo quanto previsto dalle normative vigenti e in base ai pericoli ed ai rischi potenzialmente presenti sul posto di lavoro.

17 Il Premio "Italia Medievale" nasce da un'iniziativa dell'Associazione Culturale Italia Medievale con lo scopo di assegnare un riconoscimento a istituzioni e/o privati che si sono particolarmente distinti nella promozione e valorizzazione del patrimonio medievale italiano.

18 Il premio "Angelo Vassallo" è promosso da ANCI e Legambiente e mira a valorizzare le buone pratiche in materia di sviluppo ecosostenibile, rispettose delle vocazioni dei territori e capaci di creare progresso, lavoro e benessere nel pieno rispetto dell'ambiente, delle identità locali, del paesaggio e dei luoghi.

19 Il Premio Internazionale "La Fabbrica nel Paesaggio" è promosso dalla Federazione Italiana dei Club e Centri con il Patrocinio della Federazione Europea e Mondiale e viene assegnato per l'attuazione dei lungimiranti principi della Convenzione Europea del Paesaggio.

Certificazione territoriale: "I Borghi più belli d'Italia" in Sicilia

TINDARA ABBATE[*] AUGUSTO D'AMICO[•] TIZIANA LA ROCCA[♠]

Abstract

Obiettivi. *L'articolo esamina il contributo delle certificazioni territoriali sulla promozione e sulla valorizzazione storica, artistica e culturale dei piccoli borghi presenti in Sicilia, accrescendone l'attrattività e la competitività in un'ottica di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.*

Metodologia. *Sotto il profilo metodologico, il lavoro muove dai principali contributi sviluppati in letteratura sul tema delle certificazioni territoriali, per giungere alla presentazione dei risultati di un'analisi esplorativa, realizzata attraverso l'acquisizione di dati di natura secondaria e la somministrazione di un questionario ai 18 "Borghi più Belli d'Italia" presenti in Sicilia.*

Risultati. *Lo studio ha consentito di comprendere come le certificazioni territoriali rappresentino uno stimolo per la valorizzazione delle radici e dell'identità dei Borghi siciliani, spingendo verso l'adozione di pratiche orientate alla tutela e alla conservazione dell'intrinseco patrimonio che li caratterizza, al miglioramento della qualità della vita per la comunità locale e all'attivazione di efficaci percorsi che ne accrescono l'attrattività turistica.*

Limiti della ricerca. *Il principale limite è rappresentato dall'aver circoscritto l'analisi al territorio siciliano, investigando soltanto i Borghi presenti nella regione.*

Implicazioni pratiche. *Sotto il profilo manageriale il lavoro offre interessanti implicazioni sulla definizione e sull'adozione di politiche finalizzate alla generazione di un contesto territoriale dotato di un adeguato livello di infrastrutture e servizi di pubblica utilità quale fattore cruciale per lo sviluppo delle imprese, in armonia con il patrimonio storico, artistico e culturale del territorio.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro affronta un tema di ricerca ancora scarsamente esplorato dalla letteratura nazionale, sebbene negli ultimi anni si rilevi una certa proliferazione di certificazioni territoriali ed un'accresciuta propensione dei piccoli borghi ad esibire diverse certificazioni.*

Parole chiave*: certificazioni territoriali; valorizzazione patrimonio; sostenibilità territoriale; Borghi più belli d'Italia; Sicilia*

Objectives*: The paper aims to examine the possible contribution of territorial certification to the promotion and to historic/artistic/cultural valorization of the Sicilian small towns, improving their attractiveness and their competitiveness in a vision of economic, social and environmental sustainability.*

Methodology. *Moving from the main scientific contributions focused on territorial certifications, the study presents the results of an explorative analysis, realized through the acquisition of secondary data and the diffusion of a questionnaire directed to the eighteen "Borghi più belli d'Italia", located in Sicily.*

Findings. *The study has permitted to understanding how the territorial certifications represent a stimulus for the valorization of the origin and the identity of the Sicilian Borghi here investigated. They foster to the adoption of the practice oriented to the conservation of heritage, to the improvement of life quality of the local community and to the definition of efficacious way to improve their attractiveness.*

Research limits. *The principal limitation derives by having restricted the analysis to the Sicilian territory and, consequently, investigating only the Borghi located in Sicily.*

Practical implication. *From a managerial point of view, the paper gives some relevant insights on the definition and the adoption of politics oriented to create a local context with an appropriate level of facilities and public services as a crucial factor for business development, consistent with historical, artistic and cultural heritage.*

Originality of the study. *The paper examines a field scarcely explored by national literature, even if it is possible to underline the proliferation of territorial certification and an improved impetus of the small towns to exhibit different certifications.*

Key words*: territorial certification; heritage; sustainability; Borghi più belli d'Italia; Sicily*

[*] Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Messina
e-mail: abbatet@unime.it

[•] Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Messina
e-mail: damicoa@unime.it

[♠] Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Messina
e-mail: tlarocca@unime.it

1. Introduzione

Il nostro Paese è considerato uno dei più belli al mondo in virtù delle bellezze paesaggistiche e del patrimonio artistico e archeologico che conserva. Difatti, il patrimonio artistico, storico e culturale italiano è molto ampio; sono presenti 3.609 musei, quasi 5.000 siti culturali tra monumenti, musei e aree archeologiche, 46.025 beni architettonici vincolati, 34.000 luoghi di spettacolo, 49 siti Unesco, centinaia di iniziative culturali, tradizioni che animano i territori. Un patrimonio unico da tutelare e valorizzare in maniera adeguata perché rappresenta un'eredità cruciale per il futuro dell'Italia (Federculture, Formez, 2014).

Il territorio italiano è ricco di paesini pittoreschi, a volte arroccati sui pendii di monti che giungono fino alle coste, altre volte sorti sulle isole, oppure situati all'interno, su colline e montagne. È possibile soddisfare le preferenze di chi ama le oasi naturali, le località montane e balneari, apprezzare la flora e la fauna appenniniche, tutelate nei Parchi nazionali, trovare castelli e palazzi antichi, tipiche cittadine di origine antica, caratterizzate da magnifiche chiese, stradine strette e belle piazze. Un territorio ricco di arte e cultura, di antichi e pregevoli insediamenti archeologici, testimonianze di una storia e di una cultura millenarie.

La prospettiva di studio del territorio si è ampliata poiché esso "*è […] sede della memoria culturale delle generazioni che l'hanno attraversato, vissuto, costruito, a volte distrutto, poi ricostruito e comunque modificato. Il territorio è un patrimonio di storie, unico e irripetibile*.

Il territorio è come un forziere di valori, conoscenze, cultura, arte, spesso invisibili, perché sepolti sotto una spessa coltre di polvere, prodotta dalla velocità imposta da un "fare" che impedisce di "agire" e di pensare il futuro con piena consapevolezza di sé.

Il territorio è la gente che lo abita, l'ambiente naturale che lo caratterizza, la storia che lo ha plasmato, le risorse che possiede, la cultura che lo contraddistingue, le bellezze artistiche che lo costellano, le attività economiche che lo animano, la visione politica che lo guida. Il territorio è la "fabbrica" della creatività che scaturisce da una "costellazione di soggetti" proiettata alla ricerca del proprio futuro sulla base della memoria del proprio passato» (Baccarani, Golinelli 2011, p. IX).

Alla luce di tale prospettiva, si ha una visione nuova e diversa del territorio, il cui sviluppo richiede la capacità di comprendere la vocazione che lo contraddistingue e di valorizzare le potenzialità che lo caratterizzano (Baccarani, Golinelli 2011, Barile 2011). In questa prospettiva, le politiche di sviluppo del territorio presuppongono sempre più la necessità di fare leva su fattori strategici legati non solo alla bellezza dei paesaggi, ma soprattutto alla valorizzazione dell'identità e della storia locale, della ricchezza del patrimonio artistico, culturale e storico. Un patrimonio comprensivo di attività intangibili incluse le feste religiose e le manifestazioni folkloristiche locali, le tradizioni e i costumi popolari trasmessi tra le diverse generazioni nel tempo.

Lo sviluppo equilibrato, duraturo e sostenibile di un territorio richiede una stretta condivisione, collaborazione e integrazione fra tutti gli attori che vi operano (Metallo 2011). Una gestione intelligente del territorio da parte dei governi locali implica l'attivazione di programmi di sviluppo in cui i sopra citati fattori rivestono un ruolo primario e strategico. Una tale programmazione consente di orientare le dinamiche territoriali non solo verso la promozione delle risorse dell'area, ma soprattutto verso la crescita e lo sviluppo della stessa.

Sorgono alcune domande in merito alla possibilità di innescare un circuito virtuoso di sviluppo del territorio che potrebbe offrire interessanti opportunità di crescita per tutti gli stakeholder di riferimento: come valorizzare le specificità territoriali? Quali percorsi e strumenti attivare?

In tale ambito, le certificazioni territoriali possono assurgere a strumenti propulsivi dello sviluppo soprattutto se inseriti in un progetto più ampio di valorizzazione delle potenzialità del territorio (Calzati, 2012) e a fattori competitivi per l'area di riferimento (Ritchie e Crouch, 2000). La diffusione delle certificazioni territoriali può essere altresì considerata una conseguenza del cambiamento positivo delle politiche delle comunità locali che indirizzano i propri sforzi e le proprie energie verso la ricerca di nuovi modelli di sviluppo locale/turistico sempre più orientati al concetto di qualità e di sostenibilità nelle differenti declinazioni.

Il presente lavoro si propone di approfondire il contributo delle certificazioni territoriali all'attivazione di efficaci percorsi di promozione, sviluppo e valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale dei piccoli borghi presenti in Sicilia, accrescendone l'attrattività e la competitività in un'ottica di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

A tal fine è stata sviluppata un'indagine esplorativa attraverso un questionario somministrato ai principali referenti amministrativi dei diciotto comuni siciliani che hanno ottenuto la certificazione territoriale "I Borghi più belli d'Italia". In particolare, si è inteso analizzare le principali motivazioni, le iniziative specificatamente intraprese ed i benefici ascrivibili a tale riconoscimento. Si è scelto di focalizzare l'attenzione sulla Sicilia in virtù della numerosa presenza di borghi certificati e del riconoscimento nazionale di "Borgo più bello d'Italia" assegnato a due comuni siciliani (Gangi, edizione 2014, e Montalbano Elicona, edizione 2015).

L'indagine, ancora in una fase embrionale, rappresenta la base per futuri approfondimenti volti ad estendere l'analisi all'intero territorio nazionale, contemplando tutti i Borghi che hanno ottenuto la certificazione in esame, nonché a considerare oltre all'offerta (es. policy maker) anche la domanda (es. cittadini, impresa, operatori, investitori, turisti, ecc.).

Il paper è strutturato come segue. Il paragrafo successivo presenta i principali contributi teorici sviluppati sul tema delle certificazioni territoriali. Il terzo paragrafo descrive le finalità e le caratteristiche distintive della certificazione "I Borghi più belli d'Italia". Il quarto paragrafo illustra la metodologia adottata ed il questionario utilizzato per l'indagine. Il quinto paragrafo riporta i risultati dell'analisi e, infine, l'ultimo paragrafo termina il lavoro evidenziandone il principale limite e suggerendo possibili implicazioni teoriche e manageriali.

2. Lo sviluppo sostenibile del territorio stimolato e supportato dalle certificazioni territoriali

Il territorio vive oggi una fase di profonda trasformazione che impone inevitabilmente il ripensamento dei propri percorsi di sviluppo e la ridefinizione delle proprie dinamiche di competitività, palesando sempre più la necessità di giungere all'identificazione e alla valorizzazione efficace di nuovi *asset* strategici attraverso cui accrescere il proprio potenziale di attrattività e rendere migliore la propria identità rispetto a quella dei territori concorrenti in un'ottica di sostenibilità economica, sociale ed ambientale (Caroli, 2006; Golinelli *et al.*, 2006).

Tale trasformazione ha stimolato il superamento della semplice dimensione spaziale del territorio ed ha spinto verso una nuova visione di territorio inteso "*come forziere di valori, conoscenze, cultura, arte, spesso invisibili, perché sepolti sotto una spessa coltre di polvere, prodotta dalla velocità imposta da un "fare" che impedisce di "agire" e pensare al futuro con piena consapevolezza di sé"* (Baccarani e Golinelli, 2011, p. IX). Difatti, il territorio rappresenta l'espressione unica, nonché irripetibile, del proprio patrimonio di storia e di cultura, impregnandosi pertanto della gente che vi risiede, dell'ambiente naturale che tende a connotarlo in maniera distintiva rispetto ad altre aree, della storia che nel corso del tempo lo ha ineluttabilmente plasmato, delle eterogenee risorse che lo valorizzano, della cultura che lo contraddistingue, delle attività economiche che lo animano, della visione politica che ne guida l'agire, e delle bellezze artistiche che lo costellano, (Baccarani e Golinelli, 2011, pp. IX-X).

In questa mutata prospettiva, emergono gradualmente nuovi modelli e nuove pratiche di sviluppo sostenibile[1] orientati a preservare le condizioni qualitative territoriali, contribuire al miglioramento del benessere attuale e prospettico della comunità locale, valorizzare l'identità territoriale attraverso la riproposizione in chiave turistica delle tradizioni produttive e culturali, rispondere alle nuove richieste della domanda turistica sempre più attratta da forme di offerta caratterizzate dal rispetto dell'ambiente e dall'autenticità dei luoghi e, per tale via, assicurare il raggiungimento ed il consolidamento di determinate posizioni competitive (Caroli, 2006; Pollice e

[1] Sul concetto si rinvia alla definizione di Sviluppo Sostenibile data dalla Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (WCEB) secondo cui è "*sostenibile uno sviluppo che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere le possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni*".

Spagnuolo, 2009). Ciò implica che la qualità e le bellezze naturali del paesaggio, il patrimonio storico culturale e artistico, il capitale sociale, l'identità del luogo e i prodotti autoctoni, che rivelano le tradizioni del luogo, possono divenire *driver* strategici per lo sviluppo turistico sostenibile del territorio (Calzati, 2012). Tuttavia, la combinazione armoniosa e la valorizzazione dei fattori di eccellenza del territorio, colto in quella sua irriducibile complessità relazionale e sistemica (Golinelli, 2002), pongono in evidenza non solo il legame tra *heritage* e turismo (Calzati, 2012), ma soprattutto la centralità di un adeguato modello condiviso di *governance* (Caroli, 2006) che stimoli il coinvolgimento degli attori locali (tanto a livello pubblico quanto a livello privato) nella pianificazione dell'offerta turistica (Bramwell e Lane, 2000, 2011) e la partecipazione attiva della comunità locale nella definizione del futuro del proprio territorio (Ritchie, 1993; Dredge, 2007), assicurando altresì convergenza strategica e coordinamento operativo (Crouch e Ritchie, 1999) ai fini di una gestione integrata delle condizioni e degli strumenti utilizzabili per accrescere l'attrattività e la competitività dell'area interessata e, per tale via, consentendo l'ottenimento di un insieme di benefici di natura economica, sociale, culturale ed ambientale (Pechlaner *et al.*, 2005; Ko, 2005; Martini, 2005; Hall, 2008; Dinica, 2009).

In un'ottica di gestione integrata del territorio, le certificazioni territoriali sono state recentemente considerate come elementi di facilitazione, di supporto e di amplificazione per contesti territoriali a vocazione turistica che intendono adottare modelli e pratiche orientati ai principi di sostenibilità, rafforzare l'immagine dell'area come destinazione turistica di qualità agli occhi dei turisti consumatori e, più in generale, dei potenziali fruitori della destinazione (Ritchie e Crouch, 2000; Uysal *et al.*, 2000; Pencarelli e Gregori, 2009; De Salvo, 2010; Lorenzini *et al.*, 2011). Sebbene la letteratura sul tema abbia sviluppato una ricca tassonomia relativamente ai *territorial brand* (es. *eco-label*, sistemi di gestione certificati, premi, ecc.) (Carbone *et al.*, 2000; Kozak e Nield, 2004; Kavaratzis, 2005; Tasci and Kozak, 2006; Lorenzini *et al.*, 2011;), il comune denominatore tra le diverse forme di certificazioni territoriali è riconducibile al fatto che la richiesta di ottenimento deriva da una scelta volontaria, nutrendo la consapevolezza che esse possano divenire una possibile "*way for policy-makers to convey a sense of quality and sustainability*" (Presenza *et al.*, 2014) ed esprimere il sistema dei valori caratterizzanti il territorio, sintetizzarne la sua essenza e comunicandone i contenuti materiali ed immateriali delle diverse espressioni di offerta. In questa prospettiva, le certificazioni territoriali, la cui assegnazione è il risultato di un complesso processo di valutazione e controllo, realizzato da specifiche organizzazioni (Sallows e Font, 2004; Honey e Stewart, 2002), rappresentano opportunità per lo sviluppo di prodotti, processi e servizi che rispettano *standard* di qualità indicati ed accertati, oltre a stimolare la definizione e l'implementazione di percorsi, progetti e iniziative rientranti nell'alveo dei principi di sostenibilità ambientale, sociale e turistica. Difatti, le certificazioni in esame, soprattutto nel caso di piccoli territori, assurgono a validi strumenti di gestione, diretti sia alla promozione di forme diverse di turismo di qualità, basato essenzialmente sulla valorizzazione delle risorse locali, dell'artigianato, delle produzioni tipiche e dell'identità, sia alla diffusione della cultura dell'ospitalità che coinvolge la comunità locale, al fine di innescare uno sviluppo economico e sociale in un'ottica di sostenibilità ambientale (Calzati, 2012).

Interessanti in tale direzione sono le esperienze promosse da alcune associazioni italiane, oramai riconosciute anche a livello internazionale, tra cui è anche possibile annoverare il Club selezionato per il presente contributo (Calzati, 2011).

3. La certificazione territoriale "I Borghi più belli d'Italia"

Nell'anno 2001 si costituisce il Club "I Borghi più belli d'Italia" per effetto dello stimolo e dell'iniziativa di un gruppo di sindaci di piccoli comuni, aderenti alla Consulta Nazionale del Turismo dell'Associazione Nazione dei Comuni Italiani (ANCI), al fine di mettere insieme le peculiarità di eccellenza dei borghi che rappresentavano e di creare un network di rilevanza nazionale e fortemente impegnato. Difatti, la costituzione del Club trova la propria ragion d'essere

nella necessità di "*valorizzare il grande patrimonio di Storia, Arte, Cultura, Ambiente e Tradizioni presente nei piccoli centri italiani che sono, per la grande parte, emarginati dai flussi dei visitatori e dei turisti*" (www.borghitalia.it), tentando di trovare una risposta adeguata e concreta al problema dello spopolamento e del degrado dei piccoli centri, derivante da una situazione di marginalità rispetto alle aree caratterizzate da un profittevole movimento commerciale e turistico.

L'idea, condivisa dai vari sindaci promotori, è stata quella di far in modo che il Club non avesse la finalità di creare "*una mera operazione di promozione turistica integrata*" (www.borghitalia.it), ma fosse in grado di assicurasse nel tempo, attraverso la tutela, il recupero e la valorizzazione, il mantenimento di un patrimonio di memorie, storie, monumenti, che diversamente andrebbe irrimediabilmente perso. Tutto questo perché "*l´Italia minore, quella a volte più sconosciuta e nascosta, rappresenta al meglio il dipanarsi della storia millenaria che ha lasciato i suoi segni indelebili soprattutto in questi luoghi rimasti emarginati dallo sviluppo e dalla modernità a tutti i costi"* (www.borghitalia.it).

Attualmente, i Borghi italiani che hanno aderito al Club ed hanno ottenuto la relativa certificazione sono circa 245, dislocati nelle diverse aree del Paese (Nord, Centro, Sud e Isole).

Secondo quanto riportato nella Carta di Qualità del Club, i principali criteri di eleggibilità possono essere così sintetizzati: 1) popolazione che nel Borgo antico del Comune o della Frazione, di cui si fa richiesta, non superi i 2000 abitanti ed, in particolare, il Comune non superi la soglia di 15.000 abitanti (+ 10% su valutazione del Comitato Scientifico); 2) possesso di un patrimonio architettonico e/o naturale, certificato da documenti in possesso del Comune e/o della Sovraintendenza delle Belle Arti, garantendo la prevalenza degli edifici storici sulla massa costituita e realizzando un complesso che sia omogeneo sotto il profilo estetico; 3) qualità del patrimonio che contempli la dimensione urbanistica ed architettonica; 4) manifestazione di una volontà e di una politica di valorizzazione, sviluppo, promozione e animazione del proprio patrimonio (vedi tab.1).

La scelta dei Comuni di aderire al Club, rispettando i principi sopra richiamati per l'ottenimento ed il mantenimento della relativa certificazione, è volontaria e soprattutto rappresenta l'impegno esplicito degli stessi Comuni di individuare nella qualità della vita, nella valorizzazione delle risorse materiali ed immateriali, la propria vocazione, che, in tal modo, diventa la fonte per il conseguimento di un vantaggio competitivo rispetto ad altre aree ritenute concorrenti.

Tab. 1: Criteri di eleggibilità per l'ottenimento della certificazione territoriale

Valorizzazione
✓ chiusura permanente o temporanea del borgo alla circolazione automobilistica;
✓ organizzazione di parcheggi esterni;
✓ trattamento estetico ovvero mimetizzazione delle linee aeree elettriche e telefoniche;
✓ esistenza di sfumature e gradazioni di colori nelle facciate;
✓ rinnovamento e abbellimento delle facciate;
✓ trattamento e studio particolare dell'illuminazione pubblica;
✓ trattamento delle insegne pubblicitarie; - trattamento degli spazi pubblici;
✓ cura del verde pubblico e installazione di fioriere;
Sviluppo
✓ conoscenza e stimolo della frequentazione turistica;
✓ presenza di un'offerta di alloggio, ristorazione e attività ludiche, sportive o culturali;
✓ esistenza di artigiani d'arte o di servizi;
✓ esistenza di attività commerciali;
✓ partecipazione a strutture e iniziative intercomunali;
Promozione
✓ esistenza di un punto di informazione o accoglienza;
✓ organizzazione di visite guidate;
✓ edizione di guide o opuscoli promozionali;
✓ esistenza di una segnaletica direzionale e informativa.
Animazione
✓ esistenza di spazi e strutture per le feste al coperto o all'aperto;
✓ organizzazione di eventi originali e di qualità;
✓ organizzazione di manifestazioni permanenti o temporanee.

Fonte: Carta di Qualità del Club

La valutazione della candidatura[2] prevede una *visita-expertise* al Comune che ha presentato la richiesta di adesione allo scopo di valutare e di verificare la volontà, da manifestare con atti concreti, di soddisfare le condizioni stabilite dalla Carta, elaborando una perizia obbligatoria che prevede l'incontro con il Sindaco e la visita dettagliata del Comune, comprendente la realizzazione di un reportage video-fotografico. Il rapporto, redatto dal Comitato Scientifico, sarà sottoposto al Consiglio Direttivo per deliberare l'eventuale ammissione al Club.

Il rispetto e la conformità ai criteri indicati nella Carta di Qualità saranno oggetto di controllo e di verifica periodica da parte del Consiglio Direttivo de "I Borghi più belli d'Italia" in modo da spingere le amministrazioni locali a mantenere l'impegno di soddisfare i criteri richiesti e di migliorare nel tempo le condizioni che hanno consentito l'ammissione al Club. Pertanto, l'attività di controllo e di verifica conferma che "*la classificazione tra i borghi più belli* (…) *non è un fine in sé ma, al contrario, l'inizio di un cammino che intende conciliare costantemente il rispetto del patrimonio del borgo con lo sviluppo della sua economia e delle attività dei suoi abitanti*" (art. 5 della Carta di Qualità).

Ottenuta la certificazione, il Comune è autorizzato all'utilizzo del marchio de "I Borghi più belli d'Italia", assumendo l'impegno di apporlo nelle diverse azioni di promozione e di pubblicità e soprattutto nei diversi documenti di comunicazione con i cittadini e con i terzi soggetti, oltre a collocare il pannello, che riporta l'emblema figurativo del Club, agli ingressi principali del borgo.

4. Metodologia

Lo studio empirico qui realizzato, di tipo esplorativo, ha avuto il principale obiettivo di esaminare il contributo delle certificazioni territoriali sulla promozione e sulla valorizzazione storico, artistico e culturale dei piccoli borghi, contribuendo a migliorare il livello di attrattività e di competitività del territorio rispetto alle aree considerate concorrenti, in un'ottica di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

Per la conduzione dello studio qualitativo sono stati realizzati due step sequenziali.

Il primo step è stato focalizzato sull'analisi della letteratura internazionale e nazionale sviluppata sul tema delle certificazioni territoriali in termini di contributo alla tutela, alla promozione e alla valorizzazione storica, artistica e culturale dei piccoli borghi, sempre più interessati da questioni di degrado e di marginalità rispetto alle grandi aree metropolitane, nonché di impatto sull'attrattività e sulla competitività delle aree specificatamente interessate in un'ottica di sostenibilità economica, sociale ed ambientale. Il secondo step ha inteso indagare sulla certificazione de "I Borghi più Belli di Italia" allo scopo di verificare che le informazioni rintracciate nella letteratura sviluppata sul tema delle certificazioni territoriali fossero coerenti, adeguate e rilevanti per gli obiettivi dell'analisi qui presentata.

Per la realizzazione dello studio sono state utilizzate differenti fonti informative - primarie e secondarie - che hanno consentito di ottenere un quadro puntuale e completo del fenomeno investigato. Più specificatamente, le fonti utilizzate sono state le seguenti: a) contributi accademici, riviste specializzate e relazioni di ricerca; b) *website* del Club "I Borghi più belli d'Italia", dossier, documenti ufficiali, report; c) informazioni ottenute dalla somministrazione di un questionario appositamente elaborato dal gruppo di ricerca e rivolto ai sindaci e/o agli assessori dei 18 Borghi più Belli d'Italia certificati nella Regione Sicilia perché tali soggetti possono essere considerati *key informants* per le questioni inerenti l'ottenimento ed il mantenimento della certificazione territoriale.

È altresì opportuno precisare che la scelta di indagare l'esperienza siciliana, seppur consapevoli di porre un preciso limite geografico all'analisi realizzata e di assumere i borghi siciliani certificati

[2] In proposito, è utile evidenziare che il Comune trasmette una domanda scritta di ammissione, allegando la seguente documentazione: a) delibera del Consiglio comunale che chiede l'ammissione tra "I Borghi Più Belli d'Italia"; b) dichiarazione relativamente all'esistenza dei requisiti riguardanti la popolazione ed il patrimonio architettonico e/o naturale, come specificato nella Carta di Qualità.

quale universo di riferimento della stessa, deriva tuttavia dalla presenza significativa di piccoli centri che hanno ottenuto la certificazione in esame rispetto ad altre regioni italiane e dal fatto che recentemente due borghi siciliani hanno ottenuto il riconoscimento nazionale di "Borgo più bello d'Italia" (Gangi, edizione 2014, e Montalbano Elicona, edizione 2015).

L'elenco dei Borghi siciliani, da includere nel campione da indagare, è stato rintracciato sul sito istituzionale del Club unitamente ad alcune rilevanti informazioni di carattere generale (es. abitanti, superficie, presentazione del patrimonio storico e culturale), utili ai fini della costruzione di un database.

La fase di raccolta dati è avvenuta nel mese di marzo 2015 ed ha consentito di giungere ad un totale di 14 questionari validamente compilati in ogni sezione (vedi tabella 2). Per l'analisi e l'elaborazione dei dati si è fatto ricorso alle tecniche di statistica descrittiva.

Tab. 2. Il campione dei Borghi siciliani

Borghi più belli d'Italia	***Popolazione***	***Superficie (km^2)***	***Anno di certificazione***	***Altre Certificazioni***
Castelmola	1.082	16,83	2004	-
Castiglione di Sicilia	3.298	118,90	2012	Città del Vino; Città dell'Olio; Associazione Città Eredi Bisanzio;
Castroreale	2.555	53,07	2014	Città del Vino; Città dell'Olio
Cefalù	14.467	66,24		Rete dei Comuni Solidali; Movimento Patto dei Sindaci
Ferla	2.547	24,90	2014	Movimento Patto dei Sindaci
Gangi	6.952	127,47	2009	Rete dei Comuni Solidali; Movimento Patto dei Sindaci
Novara di Sicilia	1.371	49,18	2004	
Palazzolo Acreide	8.957	87,54	2014	Beni Italiani Patrimonio Mondiale Unesco; Movimento Patto dei Sindaci
Petralia Soprana	2.917	178,35	2014	Movimento Patto dei Sindaci; Rete dei Comuni Solidali
Sambuca	5.983	96,37	2014	Città del Vino
San Marco D'Alunzio	2.037	26,14	2007	Città del Vino
Savoca	1.748	9,08		
Sperlinga	840	59,14	2003	
Sutera	1.412	35,58	2014	Paesi Bandiera Arancione; Movimento Patto dei Sindaci

Fonte: ns elaborazione

Il questionario elaborato per questo studio è stato preventivamente testato allo scopo di controllare e di verificare la validità dei concetti utilizzati e la loro comprensibilità prima di procedere alla somministrazione al campione selezionato. Più specificatamente, nella fase di *pre-test* si è inteso proporre il questionario ad un campione rappresentato da accademici, sindaci ed assessori alle attività turistiche per un totale di 5 soggetti.

Oltre alla parte introduttiva, il questionario comprende tre distinte sezioni.

La prima parte focalizza l'attenzione sulle principali motivazioni che hanno spinto i Comuni intervistati a richiedere il riconoscimento "I Borghi più belli d'Italia", procedendo con una serie di batterie di domande dirette ad approfondire l'impegno degli stessi Comuni in termini di politiche, progetti, attività e iniziative intraprese nell'ambito delle aree indicate per l'ottenimento della certificazione (es. valorizzazione, sviluppo, promozione e animazione). Le domande sono strutturate secondo la scala *Likert* (da 1 a 5 punti).

La seconda parte del questionario intende esaminare l'influenza di alcune variabili per il successo delle politiche e delle iniziative intraprese dai Comuni, le aree ritenute strategiche per lo sviluppo del territorio ed i benefici (economici, sociali, culturali, ambientali) riconducibili alla certificazione territoriale.

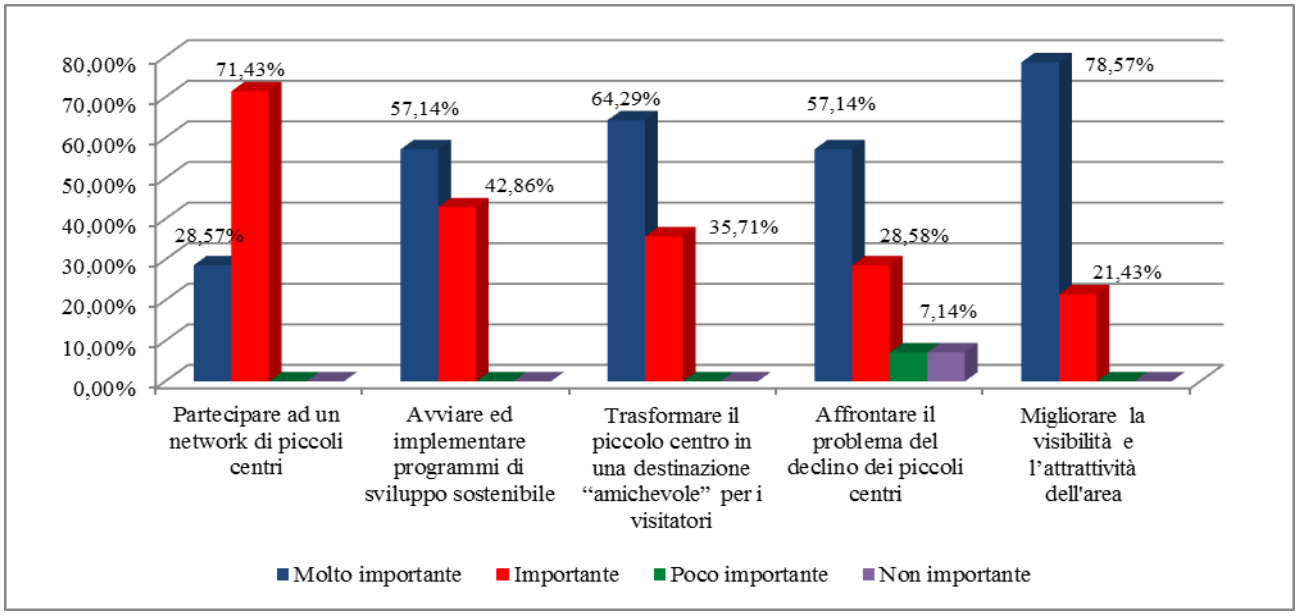
L'ultima sezione contiene informazioni di carattere generale.

5. Risultati e discussione

I risultati ottenuti dall'analisi empirica offrono numerosi spunti di riflessione, tutti ugualmente interessanti sotto il profilo della discussione.

L'adesione al Club " I Borghi più belli d'Italia" è considerata un' interessante opportunità per diversi motivi. Difatti, circa l'80% del campione ritiene che la partecipazione sia molto importante per il miglioramento della visibilità e dell'attrattività del proprio Comune, mentre oltre il 60% dei rispondenti motiva la propria scelta di richiesta del riconoscimento e di adesione in ragione della possibilità di trasformare e così rendere il piccolo centro una destinazione "amichevole" per i visitatori. Analogamente, la partecipazione ad un network di piccoli centri è importante per oltre il 70% degli intervistati, mentre la possibilità di implementare programmi di sviluppo sostenibile e quella di limitare il problema del declino dei piccoli centri rappresentano ragioni di minore rilevanza per il campione qui considerato (figura 1).

Fig. 1: Le principali ragioni che hanno spinto verso l'adesione al Club



Fonte: ns elaborazione

Per quanto concerne l'impegno dei Comuni profuso in termini di politiche, progetti, attività e iniziative alle aree riguardanti la "Valorizzazione" del territorio, l'"Animazione", la "Promozione" e lo "Sviluppo", è possibile evidenziare alcuni elementi di particolare rilevanza.

Innanzitutto, il 50% dei rispondenti considera molto importante rivolgere il proprio impegno al rinnovamento e all'abbellimento delle facciate nell'ambito delle iniziative più direttamente legate all'area della Valorizzazione (figura 2), sebbene gli aspetti legati alla mobilità e alla fruibilità delle aree pubbliche, nonché il trattamento delle linee elettriche e telefoniche al fine di limitare il loro impatto visivo e di migliorare l'aspetto estetico del Borgo di riferimento assumano particolare rilevanza in termini di definizione e di realizzazione di interventi dedicati.

In secondo luogo, facendo riferimento all'area Sviluppo (figura 5), emerge che il 57,4% dei rispondenti considera molto importante spendere le proprie energie, forze e risorse per la definizione e la realizzazione di attività che possano accrescere il livello di conoscenza del Borgo e stimolare la sua frequentazione turistica. Importante risulta l'impegno del Comune al fine di garantire e supportare la presenza non solo di artigiani dedicati alle attività artistiche ed ai servizi (57,14% dei rispondenti), ma anche di attività commerciali che possono contribuire alla creazione di ricchezza per il territorio.

Fig. 2: Impegno rivolto alla Valorizzazione del territorio

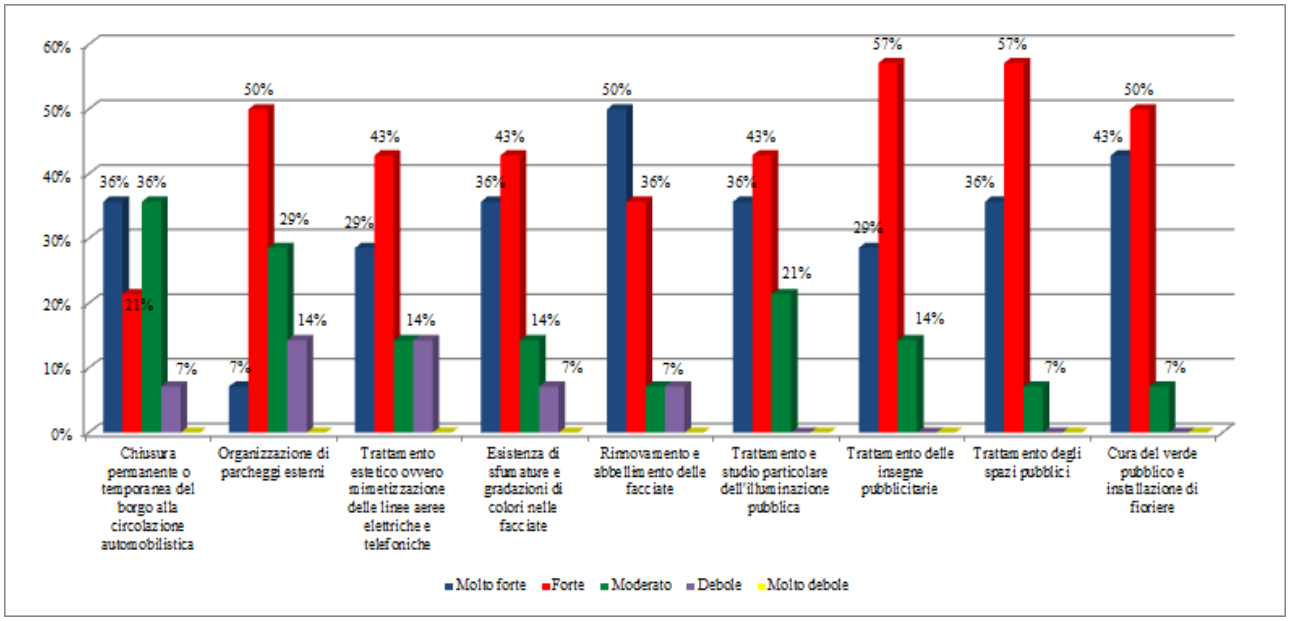


Fig. 3: Impegno rivolto all'Animazione

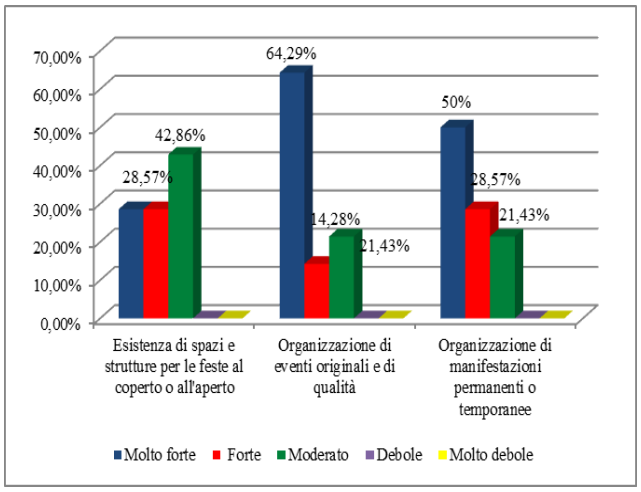


Fig. 4: Impegno rivolto alla Promozione

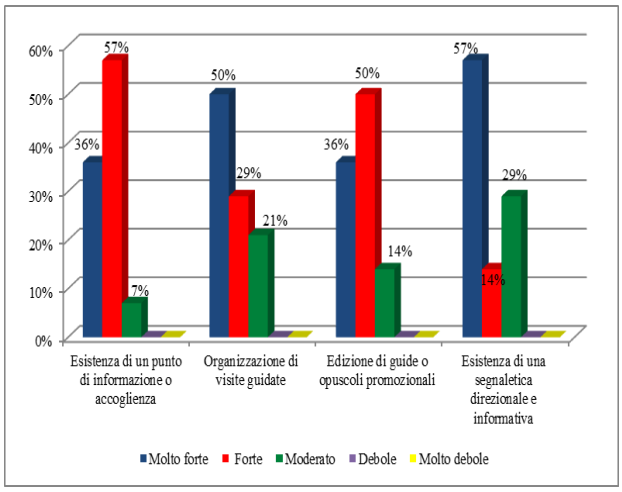
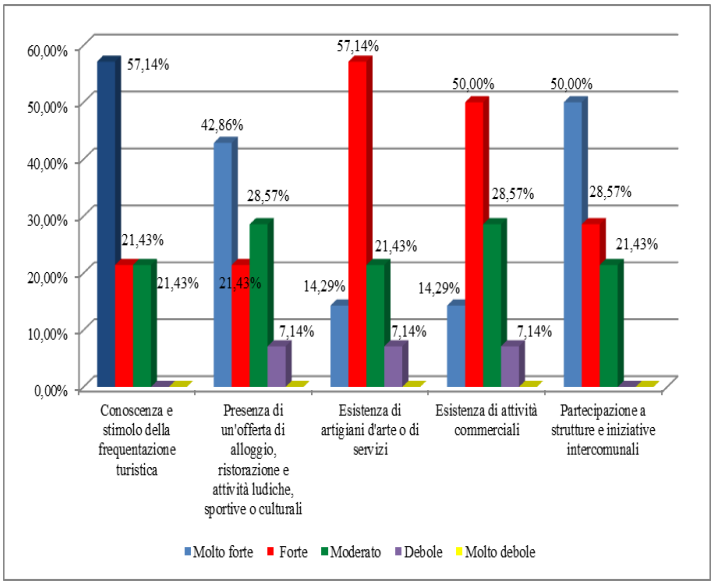


Fig. 5: Impegno rivolto allo Sviluppo



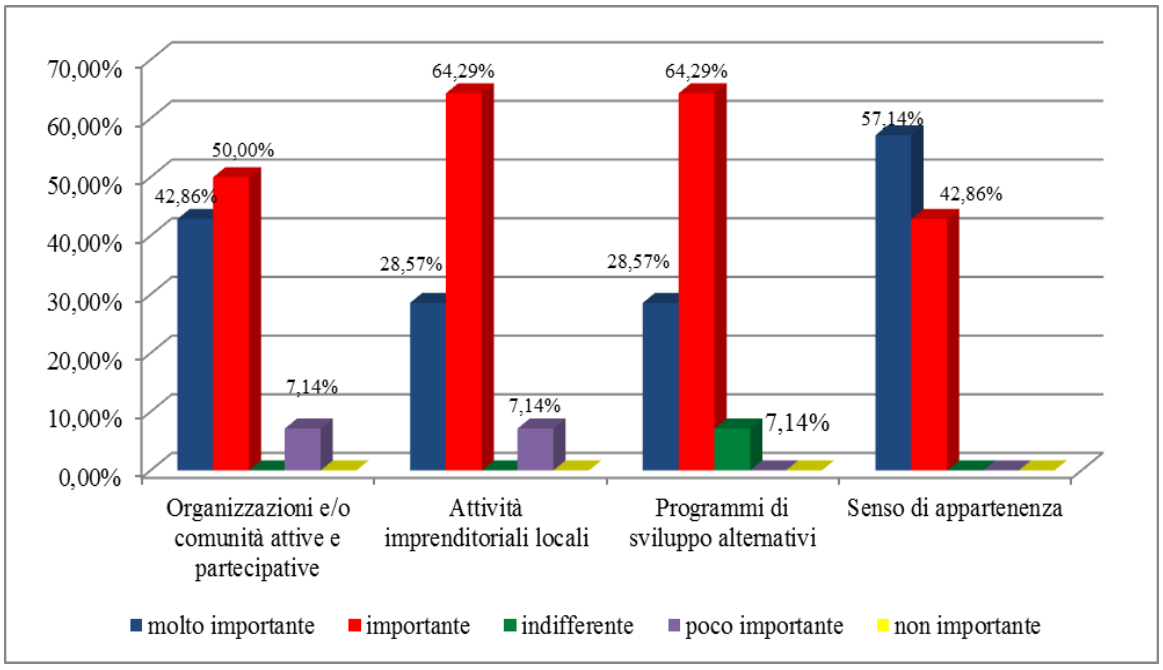
Fonte ns. elaborazione

In terzo luogo, in riferimento all'area Promozione (figura 4), il 57% dei rispondenti attesta la grande rilevanza di interventi che possano dotare il piccolo Borgo di segnaletica direzionale ed informativa allo scopo di facilitare la fruibilità del luogo e di tutte le risorse, che in maniera distintiva lo caratterizzano, da parte dei visitatori. Inoltre, il 57% dei rispondenti rileva che l'importanza di dedicare i propri sforzi alla creazione e/o al mantenimento di uffici informativi e di accoglienza sempre nello spirito di migliorare e di rendere un'esperienza memorabile e unica ai turisti che scelgono di visitare e di immergersi nelle tradizioni e nella storia del luogo, oltre che di vivere a contatto con la comunità locale.

Prendendo in considerazione, infine, l'area Animazione (figura 3) il 64,29% dei rispondenti evidenzia l'estrema rilevanza di programmare eventi originali e di qualità che possano differenziare e posizionare inequivocabilmente il Borgo rispetto alle aree concorrenti.

Per quanto concerne i fattori che, a diverso livello, influenzano il successo delle politiche, delle iniziative e delle attività considerate nel novero delle precedenti aree (figura 6), il 57,14% dei rispondenti rileva che il senso di appartenenza è di estrema importanza perché diviene elemento essenziale per la competitività locale, unitamente al sistema delle relazioni, alla fiducia e all'identità locale. Anche le attività imprenditoriali locali e i programmi di sviluppo alternativi del Borgo possono certamente condizionare, positivamente o negativamente, le politiche ed i progetti realizzati nell'ottica del mantenimento della certificazione territoriale.

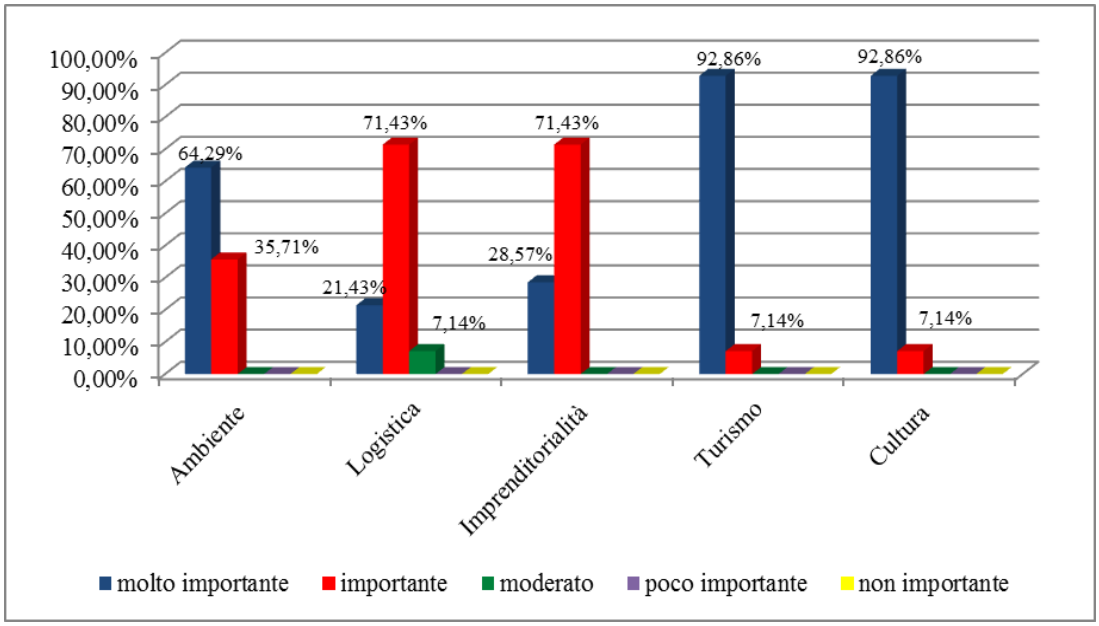
Fig. 6: Fattori che influenzano il successo delle iniziative "I Borghi più belli d'Italia"



Fonte: ns elaborazione

Relativamente alle aree considerate strategiche per lo sviluppo del territorio (figura 7), il campione intervistato attribuisce grande rilevanza al turismo e alla cultura perché considerati volani per la creazione di nuove opportunità di crescita e di ricchezza per il proprio Borgo.

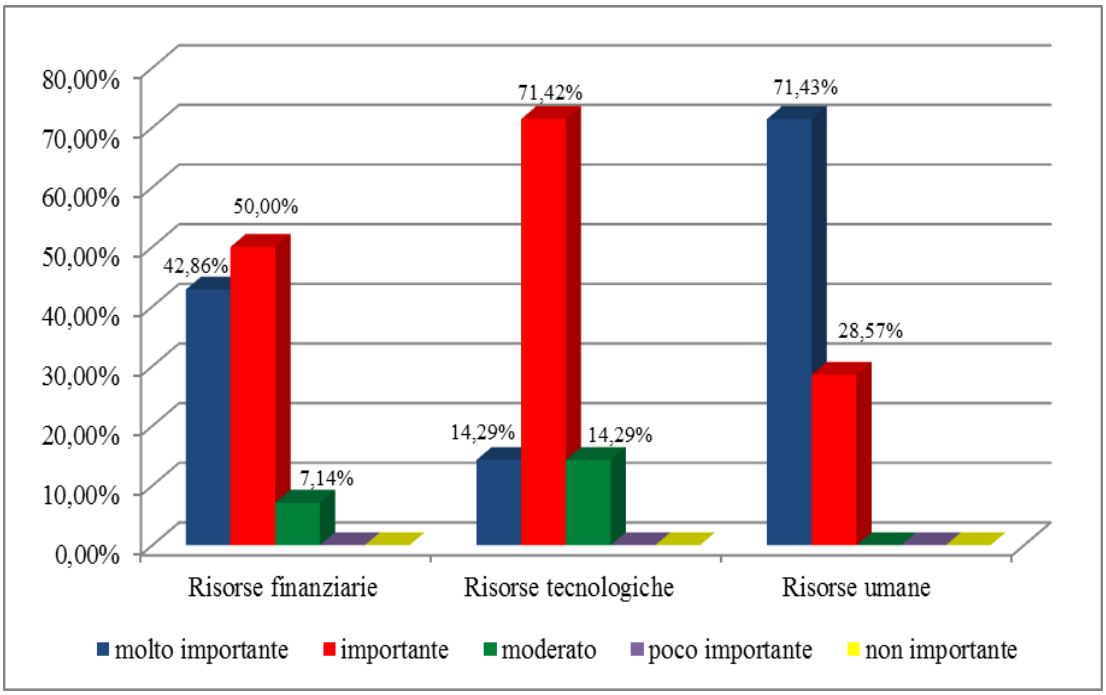
Fig. 7: Aree ritenute strategiche per lo sviluppo del territorio



Fonte: ns elaborazione

Altro aspetto di particolare interesse emerso dall'indagine, è legato alle risorse di diversa natura, che possono esercitare un'influenza sul mantenimento della certificazione territoriale (figura 8). Difatti, il 71,43% dei rispondenti considera molto importante le risorse umane, soprattutto se qualificate, presenti sul territorio perché consentono di realizzare in maniera efficiente ed efficace i progetti e le iniziative pianificate e rispondenti ai criteri dettati dal Club.

Fig. 8: Risorse per il mantenimento della certificazione

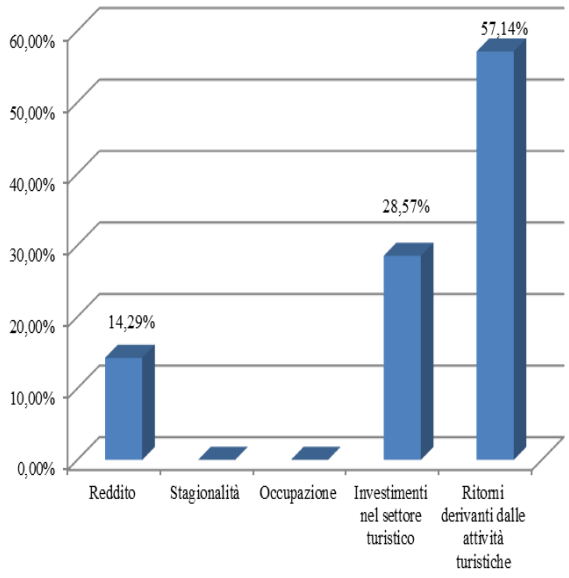


Fonte: ns elaborazione

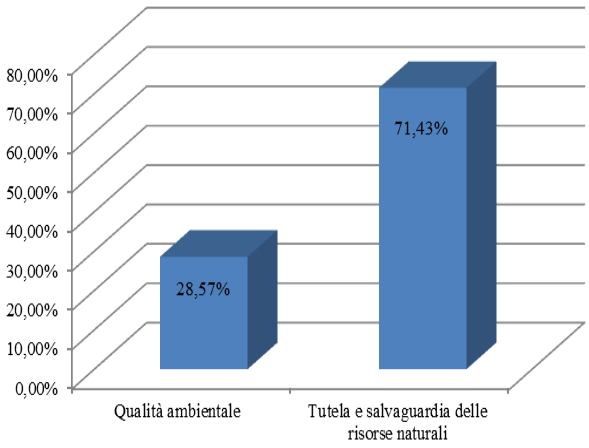
Le figure 9 e 10 riportano i dati relativi ai principali benefici ottenuti dai Comuni in virtù dell'adesione alla certificazione territoriale.

Fig. 9: Benefici "Economici" e "Ambientali" ottenuti aderendo a "I Borghi più Belli d'Italia"

Economici



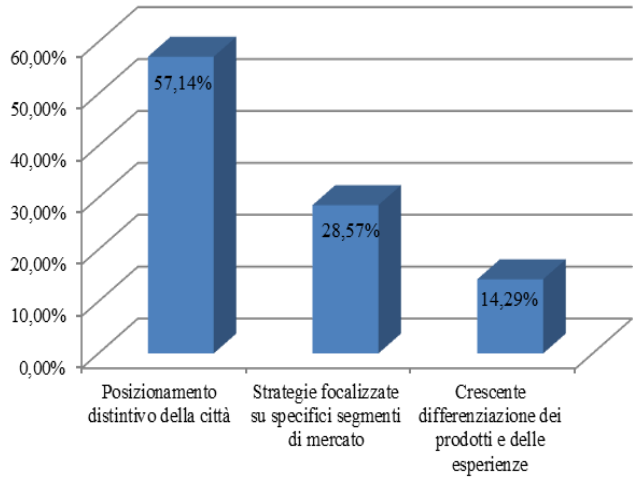
Ambientali



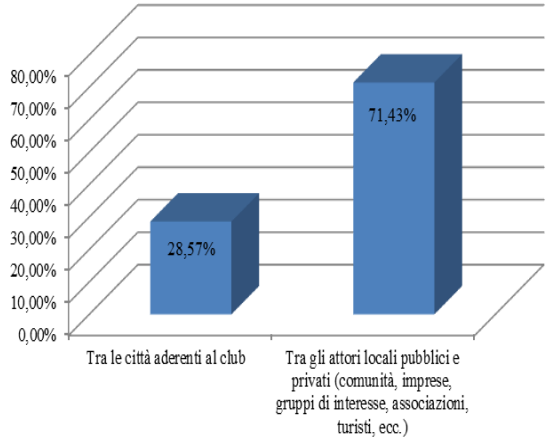
Fonte: ns elaborazione

Fig. 10: Benefici "Socio-culturali", "Networking" e "Turistici" ottenuti aderendo a "I Borghi più Belli d'Italia"

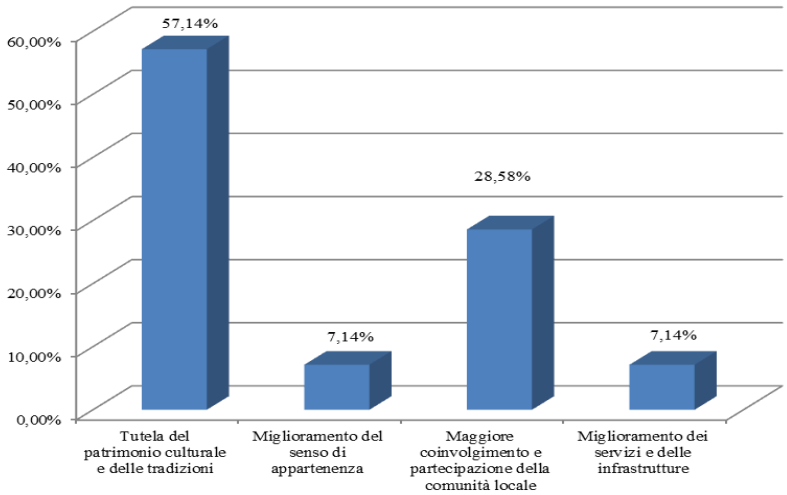
Turismo



Networking



Sociali – Culturali



Fonte: ns elaborazione

Tutti gli intervistati ritengono che la certificazione "Borghi più belli d'Italia" abbia generato e continui a garantire una serie di benefici per il territorio interessato. Difatti, i maggiori benefici di natura economica segnalati dai Comuni intervistati attengono agli investimenti che sono stati principalmente realizzati nel settore turistico (es. operatori privati, imprese del settore, ecc.) al fine di incrementare e/o migliorare la proposta di offerta dell'area e ai ritorni derivanti dalle attività di natura turistica, mentre la tutela del patrimonio artistico, culturale e delle tradizioni è certamente il principale beneficio di natura socio-culturale.

Interessanti benefici ottenuti dai Comuni certificati sono la tutela e la salvaguardia delle risorse naturali, la creazione di un network soprattutto tra gli attori locali finalizzato alla creazione di opportunità di scambio, di confronto e di condivisione di idee nell'ottica di una integrazione delle sinergie e degli interessi, e, infine, il miglioramento del posizionamento del Borgo dal punto di vista turistico.

6. Conclusioni

Lo studio affronta un tema di ricerca relativamente poco esplorato in letteratura, sebbene negli ultimi anni sia possibile rintracciare una proliferazione di certificazioni territoriali e una maggiore propensione dei piccoli borghi ad aderire a vari *brand*.

Dal lavoro emerge il ruolo delle certificazioni territoriali quale stimolo alla promozione e alla valorizzazione dell'identità dei Borghi, spingendo verso l'adozione di pratiche orientate alla tutela e alla conservazione del patrimonio che li caratterizza, al miglioramento della qualità della vita per la comunità locale e all'attivazione di percorsi che accrescono la loro attrattività turistica.

Le principali motivazioni che hanno mosso i Comuni intervistati ad aderire alla certificazione "I Borghi più Belli d'Italia" attengono alla possibilità di migliorare la visibilità e l'attrattività del comune, di trasformare il borgo in una destinazione "amichevole" soprattutto per i visitatori, nonché di partecipare a un network di piccoli centri che possono così confrontarsi su problemi, spesso comuni, e possono condividere esperienze di eterogenea natura.

In termini di politiche, progetti, azioni, programmi ed eventi attivati dai Comuni, emerge l'impegno rivolto verso aree inerenti i seguenti ambiti:

- valorizzazione del territorio, tramite il rinnovamento e l'abbellimento delle facciate, cura del verde pubblico, trattamento delle insegne e degli spazi pubblicitari;
- promozione, curando l'edizione di guide e opuscoli, la segnaletica direzionale e informativa, creando punti di informazione e di accoglienza;
- animazione, tramite l'organizzazione di eventi originali e di qualità;
- sviluppo del territorio, puntando ad accrescere la conoscenza del comune e la partecipazione a iniziative intercomunali, a stimolare la frequentazione turistica, a supportare la presenza di artigiani e di attività commerciali.

Turismo e cultura sono ritenute aree strategiche per lo sviluppo del territorio. La presenza di attività imprenditoriali locali e di programmi di sviluppo alternativi del Borgo, nonché il senso di appartenenza sono considerati fattori importanti per la competitività del territorio e per il di successo delle iniziative, oltre per il mantenimento della certificazione territoriale.

Tutti i Borghi siciliani intervistati ritengono che la certificazione generi significativi benefici per il territorio. I principali attengono agli investimenti nel settore turistico e ai ritorni derivanti dalle attività turistiche, alla tutela del patrimonio culturale e delle tradizioni, alla tutela e alla salvaguardia delle risorse naturali, alla creazione di un network tra gli attori locali e al posizionamento distintivo del Borgo dal punto di vista turistico.

L'indagine esplorativa sviluppata in questo lavoro conferma la visione delle certificazioni territoriali quali elementi di facilitazione, supporto e amplificazione per contesti territoriali a vocazione turistica (Ritchie e Crouch, 2000; Uysal *et al.*, 2000; Pencarelli e Gregori, 2009; De Salvo, 2010; Lorenzini *et al.*, 2011). Esse diventano pertanto validi strumenti di gestione del

territorio e sono di stimolo alla promozione di un turismo di qualità, alla valorizzazione delle risorse locali, dell'artigianato, dell'identità locale e allo sviluppo economico e sociale (Calzati, 2012).

Il principale limite del presente studio è rappresentato dall'aver circoscritto l'analisi al territorio siciliano, investigando soltanto i Borghi presenti nella regione e contemplando solo la prospettiva dei *policy maker* dei comuni che hanno ottenuto la certificazione. Tuttavia, è opportuno evidenziare che l'indagine è ancora in una fase embrionale, avendo l'intendimento di approfondire la stessa nell'imminente futuro, estendendola all'intero territorio nazionale e considerando non solo il lato dell'offerta (es. amministratori pubblici locali), ma anche la domanda (es. turisti, residenti, imprese, investitori, operatori del settore, ecc.).

Il lavoro presenta interessanti implicazioni teoriche e manageriali. Le prime attengono all'importanza per gli studiosi di approfondire l'efficacia delle certificazioni territoriali e la capacità dei *policy maker* di saper sfruttare e concretizzare le potenzialità delle suddette certificazioni mediante l'attivazione di azioni di sviluppo sostenibile dei territori governati, riuscendo in tal modo a mantenere le promesse legate al *brand*. Dal punto di vista manageriale, un contesto territoriale dotato di un adeguato livello di infrastrutture e servizi di pubblica utilità rappresenta un fattore cruciale per lo sviluppo delle imprese, in armonia con il patrimonio culturale, storico e turistico del territorio stesso. Inoltre, la previsione di incentivi da parte dalle amministrazioni pubbliche locali può stimolare e attivare investimenti imprenditoriali coerenti con le caratteristiche produttive e turistiche del territorio.

Per la futura ricerca sarebbe utile indagare il punto di vista delle imprese, nonché sviluppare un confronto a livello spaziale con dati medi nazionali al fine di esprimere una valutazione su motivazioni, scelte e benefici delle certificazioni territoriali. Ad oggi non risultano disponibili dati medi nazionali completi, ma solo dati frammentati relativi ad alcune località. Difatti, alcune ricerche, riconducibili a Calzati, De Salvo e Bauleo (2012), indagano l'opinione dei turisti in merito alle certificazioni territoriali dei comuni di Bevagna e Todi nella regione Umbria. Analogamente, Calzati (2012) esplora la percezione dei residenti del comune di Pitignano in Toscana, oltre a Pencarelli, Splendiani e Fraboni (2012) che analizzano la percezione dei *policy maker* della regione Marche in merito ai vantaggi ottenuti con le certificazioni ambientali (es. bandiera blu).

Sarebbe importante approfondire il punto di vista delle imprese in merito ai potenziali benefici delle certificazioni territoriali, considerato che l'opinione di imprenditori e/o manager potrebbe stimolare e indirizzare i *policy maker* locali nella definizione delle priorità e delle linee di sviluppo del territorio, degli strumenti e delle risorse da attivare. Le diverse competenze e le differenti esperienze, insieme alla partecipazione e al coinvolgimento degli attori locali, soprattutto nei piccoli comuni, potrebbe aiutare a formulare strategie di sviluppo attente alla valorizzazione del territorio (Altinay e Bowen, 2006; Hall, 2009, 2010).

Bibliografia

ALTINAY L., BOWEN D. (2006), "Politics and Tourism Interface, the case of Cyprus", *Annals of Tourism Research*, vol. 33, n. 4, pp. 939-956.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), Per una rivisitazione delle relazioni impresa-territorio, *Sinergie*, n. 84, pp. VIII-XIII.

BARILE S. (2011), L'Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio, *Sinergie*, n. 84, pp. 47-87.

BRAMWELL B., LANE B. (2000), *Tourism collaboration and partnership, politcs, practice and sustainability*, Channel View publications, Clevedon.

BRAMWELL B., LANE B. (2011), Critical research on the governance of tourism and sustainability, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 19, n. 4-5, pp. 411-421.

CALZATI V. (2011), *Certificazioni e territori di qualità: il caso dei "Borghi più belli d'Italia" nella Regione Marche*, Scriptaweb Napoli.

CALZATI V. (2012), Il ruolo dell'identità, del capitale sociale e delle certificazioni territoriali nello sviluppo locale dei territori minori: il caso di Pitigliano nella Regione Marche, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 10, n. 3, pp. 265-279.

CALZATI V., DE SALVO P., BAULEO L. (2012), "Il ruolo delle certificazioni territoriali per lo sviluppo turistico delle destinazioni minori in Umbria", *Proceeding* Convegno *Cittaslow: il valore della lentezza per il turismo del futuro*, Perugia/Orvieto, 13-14 giugno, n. 85, pp. 7-11.

CARBONE G., FAVA U., MAGGI M. (2000), *Certificare un territorio per un turismo di qualità*, IRES Piemonte.
CAROLI M. (2006), *Il Marketing Territoriale*, Franco Angeli, Milano.
CROUCH G.I., RITCHIE J.R:B. (1999), Tourism, Competitiveness, and Societal prosperity, *Journal of Business Research*, vol. 44, n. 3, pp. 137-152.
DE SALVO P. (2010), Le certificazioni territoriali e lo sviluppo turistico locale, in Romita T., Sousa A., Nocifora E., Ercole E., Iakovidou O., Pieroni O., Ruzza C.; Savojia L. (a cura di), *Turismo sostenibile: opportunità e rischi*, Rende Centro Editoriale e Libraio.
DINICA, V. (2009). Governance for sustainable tourism: a comparison of international and Dutch visions, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 17, n. 5, pp. 583-603.
DREDGE D. (2007), Community development through tourism, Annals of tourism research, vol. 34, n. 4, pp. 1097-1099.
FEDERCULTURE, FORMEZ (2014), *Cultura & Turismo locomotica del paese*, febbraio, www.formez.it
GOLINELLI C.M., (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
GOLINELLI C.M., TRUNFIO M., LIGUORI M. (2006), Governo e marketing del territorio, *Sinergie, Rapporti di ricerca*, vol. 1, n. 23.
HALL C.M. (2010), "Changing paradigms and global change: from sustainable to steady-state tourism", *Tourism Recreation Research*, vol. 35, n. 2, pp. 131-143.
HALL C.M. (2009), "Degrowing tourism: décroissance, sustainable consumption and steady-state tourism", *Anatolia* vol. 20, n. 1, pp. 46-61.
HALL C.M. (2008), *Tourism planning: Policies, processes and relationships* (2nd ed.), Prentice-Hall, London.
HONEY M., STEWART E. (2002), Introduction. In M. HONEY (ed.), *Ecotourism and Certification: Setting Standards in Practice* (pp. 1-32). Island Press, Washington, DC:
KAVARATZIZ M. (2005), Place branding: a review of trends and conceptual models, *The Marketing Review*, vol. 5, n. 4, pp. 329-342.
KO T.G. (2005), Development of a tourism sustainability assessment procedure: a conceptual approach, *Tourism Management*, vol. 26, n. 3, pp. 431-445.
KOZAK M., NIELD K. (2004), The role of quality and eco-labelling systems in destination benchmarking, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 12, n. 2, pp. 138-148.
LORENZINI E., CALZATI V., GIUDICI P. (2011), Territorial Brands for Tourism Development. A Statistical Analysis on the Marche Region, *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n.2, pp. 540-560.
MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
METALLO G. (2011), Indirizzi di saluto e apertura dei lavori, *Sinergie*, n. 84, pp. 1- 4.
PECHLANER H. FISHER E., HAMMAN E.M. (2005), Creating the valuable basis of competivie advantages of destinations, in Keller P., Bieger T., *Innovation in Tourism*, AIEST, St Gallen.
PENCARELLI T., GREGORI G.L. (2009), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una proposta manageriale*, Franco Angeli, Milano.
PENCARELLI T., SPLENDIANI FRABONI (2012). "Il ruolo delle certificazioni ambientali nelle politiche di comunicazione delle destinazioni turistiche. Luci e ombre sulle bandiere blu nelle Marche", *Proceeding* Convegno *Cittaslow: il valore della lentezza per il turismo del futuro*, Perugia/Orvieto, 13-14 giugno, pp. 19-40.
PRESENZA A., ABBATE T., ALIBRANDI A. (2014), From conservation to valorization of heritage assets: the contribution of Cittaslow certification, Proceeding of International Conference Heritage Tourism and Hospitality HTHIC, Istanbul, November 6-8.
POLLICE F., SPAGNUOLO F. (2009), Attrattività e sostenibilità: una lettura congiunta per lo sviluppo turistico locale, Turismo e Psicologia, vol. 2, pp. 57-59.
RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I. (2000), The competitive destination: a sustainability perspective, *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 1-7.
SALLOWS M., FONT X. (2004), Ecotourism certification criteria and procedures: implications for ecotourism planning and environmental management, In D. DIAMANTIS (Ed), *Ecotourism management and assessment* (89-109), Thomson, London.
TASCI A.D.A., KOZAK M. (2006), Destination brands vs destination images: Do we know what we mean?, *Journal of Vacation Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 299-317.
UYSAL M., CHEN J.S., WILLIAMS, D.R. (2000), Increasing state market share through a regional positioning, *Tourism Management*, vol. 21, pp. 89-96.

Siti internet

www.borghitalia.it
www.comunedicastelmola.it
www.comune.castiglionedisicilia.ct.it
www.comune.castroreale.me.it

www.comune.ferla.sr.it
www.comune.gangi.pa.it
www.comune.novara-di-sicilia.me.it
www.comune.palazzoloacreide.gov.it
www.comune.sambucadisicilia.ag.it
www.comune.sanmarcodalunzio.me.it
www.comune.savoca.me.it

TRACK 9

HERITAGE, STRATEGY AND MANAGEMENT (ENGLISH SESSION)

Heritage preservation: is it a motivation for agritourism entrepreneurship?
FABIO CASSIA, ATTILIO BRUNI, FRANCESCA MAGNO

Insights from a qualitative analysis GABEK - The case of albergo diffuso
HARALD PECHLANER, MARIKA GON, CHRISTIAN NORDHORN

Strategies and methodologies for artistic and cultural organisations: a literature review for new directions of research
ANDREA CHIARINI, EMIDIA VAGNONI

Multifaceted aspects of strategic innovation in cultural firms
VALENTINA DELLA CORTE, GIOVANNA DEL GAUDIO, ALESSANDRA IAVAZZI, CHIARA D'ANDREA, FABIANA SEPE, ENRICO DI TARANTO

World heritage and tourism: the case of Curacao. How to combine local and global interests
ANNEFLEUR SIEBINGA, MARILENA VECCO

Children at the museum: a marketing insight
LUCIA CICERO

Heritage preservation: is it a motivation for agritourism entrepreneurship?

FABIO CASSIA[*] ATTILIO BRUNI[•] FRANCESCA MAGNO[♠]

Abstract

Objectives. *Previous studies on agritourism entrepreneurship have identified a variety of economic and non-economic motivations driving farm operators to start the agritourism activity. Nonetheless, local heritage preservation and enhancement have been completely overlooked. The purpose of this study is to investigate whether "heritage preservation and enhancement" (in its three facets related to: tangible rural heritage; agrifood heritage; rural way of life heritage) is a specific non-economic motivation for agritourism entrepreneurship.*

Methodology. *A survey on a sample of 226 Italian agritourism operators was conducted in March 2015. Data were first analysed through a Confirmatory Factor Analysis (CFA) and then through the importance-performance analysis (IPA).*

Findings. *The results show that there are 5 different groups of motivations to start the agritourism business, namely: i) economic motivations; ii) personal and family-related motivations; iii) tangible rural heritage preservation and enhancement; iv) agrifood heritage preservation and enhancement; v) rural way of life heritage preservation and enhancement. Hence "heritage preservation and enhancement" (in its three facets) has a pivotal role and it is more important than economic motivations. Similarly operators are more satisfied for having contributed to heritage preservation than for having obtained economic benefits from the agritourism activity.*

Research limits. *Caution should be paid before extending these results to countries other than Italy (where, for example, agrifood heritage has a strong and peculiar tradition and connection with the territory).*

Practical implications. *Operators are well aware of their contribution to the preservation and enhancement of local heritage but also perceive that tourists are not always able to appreciate the value of this contribution and have misconceptions about the essence of agritourism. This may be the result also of the use of the label "agritourism" to indicate offerings (such as agri-spas or basic accommodation services) which do not primarily focus on the link with local heritage. Therefore, it is important that "authentic agritourism" operators that focus on heritage (in its three facets) are able to share the efforts to make potential guests aware about the uniqueness of their offering, emphasizing the strong link with the local heritage.*

Originality of the study. *This is the first study in the literature stream about agritourism entrepreneurship to demonstrate that locale heritage preservation and enhancement is a distinct, key motivation for agritourism operators.*

Key words: *agritourism; farms; tourism; heritage; rural tourism*

[*] Researcher of *Management* - University of Verona
e-mail: fabio.cassia@univr.it

[•] Research Fellow of *Management* - Sapienza University of Rome
e-mail: attilio.bruni@uniroma1.it

[♠] Research Fellow of *Management* - University of Bergamo
e-mail: francesca.magno@unibg.it

1. Introduction

Drawing on the increasing popularity of agritourism, several studies have recently examined both the agritourism operators' motivations to start their business (i.e., the expected benefits) and the actual level of accomplishment of those goals (i.e. the perceived benefits) (e.g., Tew and Barbieri, 2012).

Previous analyses have highlighted that the drivers of agritourism entrepreneurship can be divided into economic and non-economic motivations. As regards the economic motivations, agritourism may compensate for fluctuations in agricultural income and generate additional revenues. Several non-economic motivations have been identified, as well, including: social motivations (e.g., educating people about farming), personal motivations (e.g., providing a new challenge for the operator's own career), and family-related motivations (e.g. enhance the farm operator's family quality of life) (Barbieri, 2010; McGehee and Kim, 2004; Ollenburg and Buckley, 2007; Tew and Barbieri, 2012).

To the authors' knowledge, none of the studies about agritourism entrepreneurship has specifically considered "heritage preservation and enhancement" as a motivation to start this business. Interestingly, there are evidences that agritourism entrepreneurs actually contribute through their activity to heritage preservation and enhancement. For example a recent study (LaPan and Barbieri, 2014) has shown that over one third of agritourism farms have preserved tangible heritage (such as historic buildings and antique equipment) on their farms. Hence the purpose of this paper is to assess whether "heritage preservation and enhancement" is a distinct motivation behind agritourism entrepreneurship. In particular, this paper analyzes three facets of heritage: tangible rural heritage, agrifood heritage, rural way of life heritage. More in detail, this study intends to:

1) assess whether "heritage preservation and enhancement" is a motivation for agritourism entrepreneurship, in addition to the economic and non-economic motivations highlighted in previous studies;
2) establish the perceived importance of "heritage preservation and enhancement" as a motivation to start the agritourism business (and compare it with the importance of the other motivations);
3) evaluate to what extent farm operators perceive that they were successful in accomplishing their goal of heritage preservation and enhancement (i.e. evaluating the perceived performance of "heritage preservation and enhancement").

To answer to these research questions, a survey among a sample of 226 Italian agritourism farms has been conducted. Previous studies on the motivations behind agritourism entrepreneurship have been mainly carried out in Australia (Ollenburg and Buckley, 2007), Canada (Barbieri, 2010) and USA (McGehee and Kim, 2004; Tew and Barbieri, 2012).

The Italian setting has some distinct features that have the potential to enhance available knowledge about agritourism operators' motivations. First, food heritage and (rural) tourism are strongly intertwined in Italy (Buffa and Martini, 2012; Hjalager and Corigliano, 2000). Such strong geographical and historical links between agrifood products and their territories are demonstrated by the remarkable number of Italian products (269) included in the European Union (EU) Database of Origin and Registration, which is the EU database for foodstuffs registered as Protected Designation of Origin (PDO), Protected Geographical Indication (PGI) and Traditional Specialties Guaranteed (TSG) (Qualivita & Ismea, 2014). Second, Italy has particularly rich rural heritage, such as stone-made buildings, traditional techniques of land-management, etc. (Cullotta and Barbera, 2011). Third, the average farm size in Italy is much smaller -10.5 hectares (Istat, 2010)- as compared to the other contexts where previous studies took place (e.g., 133 hectares in the case of Tew and Barbieri's 2012 research). On this point, previous studies have shown that the importance of personal and economic motivations is significantly related to the farm's size (Tew and Barbieri, 2012).

The remainder of this paper is organized as follows. In the next section the concept of agritourism and the results of the main studies about agritourism operators' motivations are

reviewed. After that, the methodology of this research is presented and the results are described. Discussion, conclusions and limitations complete this paper.

2. Literature review and purpose of this study

Despite the relevance of agritourism, an agreed upon definition of this phenomenon still not exists in international tourism research. For this reason, in the last few years, several scholars (Arroyo *et al.*, 2013; Flanigan *et al.*, 2014; Phillip *et al.*, 2010) have tried to develop a shared definition and to solve inconsistencies related to the use of a variety of labels, such as agritourism, farm tourism, farm-based tourism and vacation farms (for a detailed overview of the definitions used in the literature for agritourism and related labels, see Phillip, Hunter & Blackstock (2010)).

As a results of these efforts, the following definition has been suggested for agritourism: "Farming-related activities carried out on a working farm or other agricultural settings for entertainment or education purposes" (Arroyo *et al.*, 2013, p. 45). This definition includes agritourism products based either on a working farm or on a different agricultural setting. Consistently with this definition Flanigan et al. (2014) suggest the following typology:

1) Agritourism based on a working farm:
   1a) Working farm, indirect interaction agritourism (e.g. farmhouse accommodation);
   1b) Working farm, direct staged interaction agritourism (e.g. model farm);
   1c) Working farm, direct authentic interaction agritourism (e.g. guests' participation in farm tasks).
2) Agritourism not based on a working farm:
   2a) Non-working farm, indirect interaction agritourism (e.g. accommodation in ex-farmhouse);
   2b) Non-working farm, direct interaction agritourism (e.g. farming museums).

In this study only the agritourism based on a working farm is considered, consistent with the Italian research context. In fact, in Italy agritourism is strictly defined by current regulation (law n. 96/2006) as "the hospitality activities practiced by agricultural entrepreneurs […] through the use of their firms, in connection with the farming activities, the forestry-related activities, and livestock activities", with the limitation that "agricultural activities prevail [over the agritourism activities]". Therefore, in Italy hospitality activities which are not based on a working farm, can't be defined as agritourism activities.

After having introduced the concept of agritourism, we now focus on the agritourism operator's perspective and, in particular, on the motivations behind her/his decision to start this business. Both economic and non-economic motivations have been identified. As for the economic aspects, the possibility of generating additional income, decreasing revenue seasonal fluctuations (i.e. off-season revenue generation) and reducing the impact of catastrophic events on the farm revenues have been highlighted (McGehee and Kim, 2004). As for the non-economic aspects, despite the different labels used in available literature, two main groups of factors can be recognized. The first group includes social motivations (Ollenburg and Buckley, 2007), also labeled as "market opportunities" (Barbieri, 2010; Tew and Barbieri, 2012), such as the opportunity to interact with guests and educate them about farming. The second group of non-economic motivations covers personal and family-related aspects, stressing the farmer's intention to improve the quality of life of the family and to capitalize on a personal interest or hobby (Barbieri, 2010). The results from the mentioned studies show that in some cases economic motivations prevail over non-economic motivations (Barbieri, 2010; McGehee and Kim, 2004), but in other contexts operators are mainly driven by non-economic goals (Ollenburg and Buckley, 2007; Tew and Barbieri, 2012).

Interestingly, previous studies have not considered "heritage preservation and enhancement" as a suitable non-economic motivations for agritourism entrepreneurship. Nonetheless it's self-evident that agritourism operators have an active role in heritage preservation and enhancement (LaPan and Barbieri, 2014). Moreover heritage is fundamental for rural tourism products, which should be

based on experiential benefits, active participation (Pencarelli and Forlani, 2002) and authenticity (Buffa and Martini, 2012; Cerquetti, 2012). Therefore, the purpose of this paper is to test whether "heritage preservation and enhancement" emerges as a distinct motivation driving operators to start this business and to assess its importance. In particular, we consider three facets of "heritage preservation and enhancement":

- tangible rural heritage preservation and enhancement: it includes the preservation and enhancement of historic buildings, such as mills, or antique equipment, such as tractors or other tools (LaPan and Barbieri, 2014);
- agrifood heritage preservation and enhancement: it includes the preservation and enhancement of typical local agrifood and cuisine (Bessiere and Tibere, 2013). Some authors even remark how, in a broader sense, the whole cultural heritage of the territory in embedded in these products (Tamma, 2010);
- rural way of life heritage preservation and enhancement: it is about the preservation and enhancement of the rural landscape, habits, and traditional types of cultivations and the intention to educate guests about these aspects. Therefore it also includes the social motivations already highlighted by previous studies (Barbieri, 2010; Ollenburg and Buckley, 2007; Tew and Barbieri, 2012).

Hence, by combining, the motivations identified by previous studies with those suggested in this paper, 5 groups of motivations emerge. Tab. 1 shows these 5 groups, together with the specific motivations belonging to each of them.

Tab. 1: Motivations to start the agritourism activities

Motivations	Source
A. Economic motivations 1.Generate additional revenues 2.Decrease seasonal revenue fluctuations 3.Reduce the impact of catastrophic events	McGehee and Kim, 2004; Barbieri, 2010; Ollenburg and Buckley, 2007; Tew and Barbieri, 2012.
B. Personal and family-related motivations 4.Provide a working opportunity for the family 5.Enhance family quality of life 6.Realize a dream/a personal interest 7.Provide a new challenge for the operator's career	McGehee and Kim, 2004; Barbieri, 2010; Ollenburg and Buckley, 2007; Tew and Barbieri, 2012.
C. Tangible rural heritage preservation and enhancement 8.Preserve and enhance historic rural buildings (e.g., mills, silos, etc.) 9.Preserve and enhance antique rural equipment (e.g., tractors, tools, etc.)	This study.
D. Agrifood heritage preservation and enhancement 10.Preserve and enhance typical local food 11.Preserve and enhance typical local cuisine 12.Preserve and enhance the local wine & food richness	This study.
E. Rural way of life heritage preservation and enhancement (which includes motivations already labeled as "social" by previous studies) 13.Educate the public about the rural world 14.Establish authentic relationships with guests 15.Make other people know the beauty of the territory 16.Contribute to the preservation of the landscape 17.Preserve and enhance traditional types of cultivations	This study and McGehee and Kim, 2004; Barbieri, 2010; Ollenburg and Buckley, 2007; Tew and Barbieri, 2012.

Source: our analysis

The purpose of this paper is to test whether the suggested 5 groups of motivations emerge as distinct factors in the perceptions of agritourism operators. In addition, the importance and the level of accomplishment of the 5 motivations will be evaluated with the intent of highlighting the specific role of "heritage preservation and enhancement", articulated in its three suggested facets (related to: tangible rural heritage; agrifood heritage; rural way of life heritage).

3. Methodology

A questionnaire-based survey was conducted among a sample of 226 Italian agritourism farms. In Italy, the number of agritourism farms has been rapidly increasing in the last decade, from 13,019 in 2003 to 20,897 in 2013 (Istat, 2014). 48% of them are located in the north of Italy, 34.2% in the center and 17.8% in the south (including Sardinia and Sicily) (Istat, 2014). The sampling list was drawn from the provincial and regional public lists of Italian agritourism farms, following the geographical sampling technique. In detail, we created a sample of 2,000 agritourism farms (i.e., 9.5% of the population of the 20,897 Italian agritourism farms), of which 960 (48%) were located in the north of Italy, 684 (34.2%) in the center and 356 (17.8%) in the south. We then collected the e-mail addresses for all the 2,000 agritourism farms. The survey was distributed online in March 2015. The respondents were sent a description of the research aims and a link to an online questionnaire. Overall we received 237 questionnaires; however, 11 were deleted due to incomplete answers. The final sample was composed of 226 agritourism farms, giving a response rate of 11.3%, which compares favorably with rates reported in previous online surveys among hospitality operators (Tavitiyaman *et al.*, 2012).

The questionnaire was developed drawing on previous studies (e.g., Tew and Barbieri, 2012) and included questions in the following areas: farm profile (number of years receiving visitors, percentage contribution of the agritourism activities to the total revenues of the farm, number of people working on the farm, types of recreational activities and hospitality services offered by the farm); importance of each of the 17 motivations listed in table 1 to start the agritourism activities (the perceived importance of each motivation was measured on a 5-point Likert scale (1=not important at all; 5=very important); the perception of the satisfaction (i.e. the level of accomplishment) with each of the 5 groups of motivations (assessed through 5-point Likert scales, 1 = very unsatisfied to 5 = very satisfied). In addition, free spaces were given to the operators to write any additional comments about their experience with agritourism.

Data analysis was conducted following this procedure. First we performed a Confirmatory Factor Analysis (CFA) on the 17 motivations to verify whether the expected 5 groups of motivations emerged as distinct factors (Brown, 2006). After that we completed the importance-performance analysis (IPA) (Azzopardi and Nash, 2013; Martilla and James, 1977): for each of the 5 groups of motivations, the average importance and the performance were evaluated and plotted on the traditional two-dimensional IPA grid.

4. Results

Tables 2 and 3 provide an overview of the characteristics of the agritourism farms included in the sample. Most of them are located in the north and in the center of Italy, and have from 1 to 5 employees. Only a small portion of the farms started agritourism activities before 2000, but these activities currently, on average, contribute for a significant portion of the total revenues of the farm.

Tab. 2: Profile of the responding farms

	Frequencies (n=226)
Area	
North	101 (44.7%)
Center	93 (41.1%)
South (including Sardinia and Sicily)	32 (14.2%)
Year starting offering agritourism	
2010-2014	55 (24.3%)
2005-2009	57 (25.2%)
2000-2004	65 (28.8%)
1990-1999	37 (16.4%)
1980-1989	12 (5.3%)
% Contribution of the agritourism activities to the total revenues of the farm	
<10%	27 (12.0%)
11-20%	32 (14.1%)
21-30%	38 (16.8%)
31-40%	49 (21.7%)
More than 40%	80 (35.4%)
Number of Employees	
From 1 to 2	99 (43.8%)
From 3 to 5	79 (35.0%)
From 6 to 20	48 (21.2%)

Source: our analysis

Tab. 3: Recreational activities and hospitality services offered by the farm

Activities and services offered	**Frequencies (n=226)**
Accommodation	204 (90.3%)
Food services (including wine/food tasting)	126 (55.7%)
Sport activities	68 (30.0%)
Leisure tours	109 (48.2%)
Educational activities	76 (33.6%)
Health-related and wellness-related services	19 (8.4%)
Spaces and services for business events, weddings, etc.	105 (46.5%)
Agri-camping	23 (10.2%)
Sales of own products	180 (79.7%)
Sales of own certified typical products	81 (35.8%)
Participation to agricultural activities	77 (34.0%)
Others	35 (15.4%)

Source: our analysis

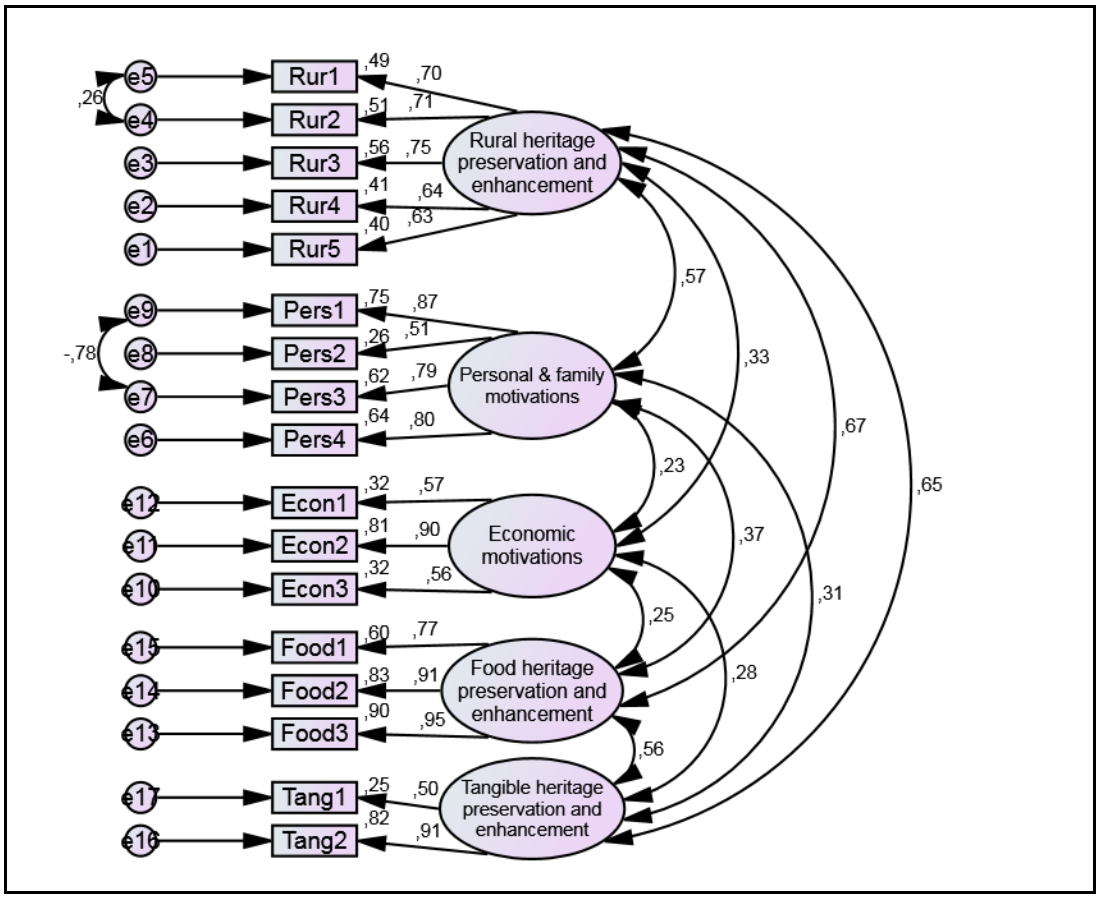
We then performed a Confirmatory Factor Analysis to verify whether the 17 motivations suggested in the previous sections would group in the 5 expected factors. The CFA's overall goodness of fit is acceptable (Bagozzi and Yi, 2012) with Chi-square(df=107)= 237.307; CFI=0.926 and RMSEA=0.074). Table 4 and Fig. 1 show the detailed estimated values. Data highlight that the 5 expected factors have both convergent and discriminant validity. These results confirm that, as suggested, there are 5 different groups of motivations to start the agritourism business, namely: economic motivations, personal and family-related motivations, tangible rural heritage preservation and enhancement, agrifood heritage preservation and enhancement and rural way of life heritage preservation and enhancement.

Tab. 4: The results of the Confirmatory Factor Analysis

Construct	Item	Mean	S.D.	C.R.	Factor Loading
Economic motivations AVE:0.48; C.R.: 0.72	Econ1 - Generate additional revenues	3.94	1.17	/	.57
	Econ2 - Decrease seasonal revenue fluctuations	3.25	1.35	6.21	.90
	Econ3 - Reduce the impact of catastrophic events	2.31	1.33	6.56	.56
Personal and family-related motivations AVE:0.56; C.R.: 0.83	Pers1 - Provide a working opportunity for my family	4.08	1.14	/	.87
	Pers2 - Enhance my family quality of life	3.55	1.31	7.46	.51
	Pers3 - Realize a dream/a personal interest	3.82	1.33	9.84	.79
	Pers4 - Provide a new challenge for my own career	3.78	1.21	11.14	.80
Tangible rural heritage preservation and enhancement AVE:0.53; C.R.: 0.68	Tang1 - Preserve and enhance historic rural buildings (e.g., mills, silos, etc.)	4.02	1.19	/	.50
	Tang2 - Preserve and enhance antique rural equipment (e.g., tractors, tools, etc.)	2.92	1.37	5.31	.91
Agrifood heritage preservation and enhancement AVE:0.77; C.R.: 0.91	Food1 - Preserve and enhance typical local food	3.59	1.35	/	.77
	Food2 - Preserve and enhance typical local cuisine	3.32	1.49	15.33	.91
	Food3 - Preserve and enhance the local wine & food richness	3.42	1.44	15.80	.95
Rural way of life heritage preservation and enhancement AVE:0.47; C.R.: 0.81	Rur1 - Educate the public about the rural world	3.25	1.36	/	.70
	Rur2 - Establish authentic relationships with guests	3.84	1.22	11.16	.71
	Rur3 - Make other people know the beauty of the territory	4.10	1.13	9.79	.75
	Rur4 - Contribute to the preservation of the landscape	3.76	1.11	8.55	.64
	Rur5 - Preserve and enhance traditional types of cultivations	3.11	1.40	8.41	.63

Source: our analysis

Fig. 1: The results of the Confirmatory Factor Analysis



Source: our analysis

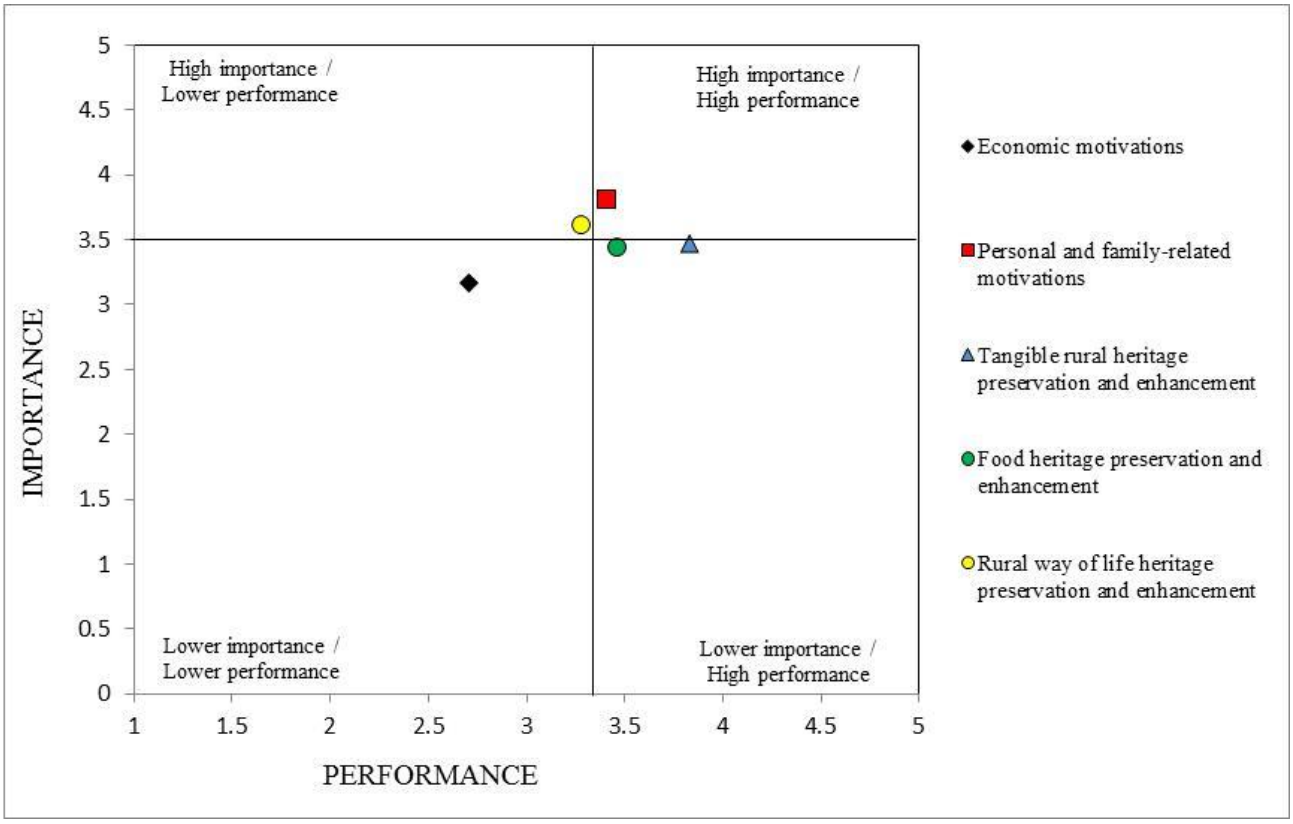
After that, we conducted the IPA analysis, by considering the average rating for each of the 5 group of motivations together with operators' satisfaction (i.e. the level of accomplishment) with each of them (tab. 5). The results were then plotted on the traditional two-dimensional IPA grid (fig. 2), using the mean values of the importance and of the performance ratings to determine cross-hair points (Azzopardi and Nash, 2013).

Tab. 5: The results of the importance-performance analysis (IPA)

Motivations	Importance	Performance
Economic motivations	3.17	2.71
Personal and family-related motivations	3.81	3.41
Tangible rural heritage preservation and enhancement	3.47	3.83
Agrifood heritage preservation and enhancement	3.44	3.46
Rural way of life heritage preservation and enhancement	3.61	3.28

Source: our analysis

Fig. 2: The results of the importance-performance analysis (IPA)



Source: our analysis

The results show that non-economic motivations are more important than the economic ones. In particular, all the three facets of heritage preservation and enhancement (related to: tangible heritage, agrifood heritage and rural way of life heritage) have a medium-to-high level of importance (from 3.44 to 3.61). Moreover "tangible rural heritage preservation and enhancement" shows the highest level of accomplishment, demonstrating that operators perceive that they successfully contributed to preserve and enhance tangible heritage through their activity.

5. Discussion and implications

The results clearly indicate that "heritage preservation and enhancement" is a strong antecedent of the operators' decision to start the agritourism activity. The interpretation of the rich free comments provided by the interviewees shows how agritourism entrepreneurs are well aware that agritourism and local heritage are strongly intertwined. At the same time, many respondents highlight that an increasing number of tourists have misconceptions about what the agritourism product is. The operators report that several tourists think that the only difference between the agritourism farm and "regular" hotels and/or restaurant is just the location (i.e. the countryside). Therefore, these people expect to receive by the agritourism farm exactly the same services and products they receive from a regular hotel or restaurant (but at a lower price). Thus, according to several operators, tourists are not always able to appreciate the operators' efforts for heritage preservation. As a consequence, several participants developed a strong sense of frustration. Actually it should be noted that this misperception may also be emphasized by the decision taken by some agritourism operators to offer only basic accommodation services or to reposition their offering toward modern concepts such as agri-spas (Sedita and Orsi, 2014), thus loosening the link with authenticity/heritage. Therefore, it is important that "authentic agritourism" operators that focus on heritage (in its three facets) are able to share the efforts to make potential guests aware about the uniqueness of their offering, emphasizing the strong link with local heritage.

The findings also underline that operators are highly satisfied with their achievement regarding heritage preservation and enhancement, while they are less satisfied with the economic benefits they received from their agritourism activities. The free comments clarify that, while in the past revenues from agritourism were remarkable, in the last decade the number of agritourism farms has increased dramatically, thus generating overcapacity. As a consequence many operators have started the price competition, and things have worsened in the last few years due to the crisis. Therefore, the significant difference in operators' satisfaction with economic benefits vs. with their contribution to heritage preservation and enhancement may have been particularly emphasized by the current scenario.

6. Conclusions

The purpose of this paper was to investigate whether local heritage (in its three facets: tangible heritage, agrifood heritage, rural way of life heritage) preservation and enhancement was a distinct motivation driving farm operators' decision to start the agritourism activity. The findings highlight that "heritage preservation and enhancement" is a key driver of this decision and it prevails over economic motivations. The results also suggest that several operators believe that tourists have often misconceptions about the essence of agritourism. This may be the result of the frequent use of the label "agritourism" to indicate offerings which do not stress the link with local heritage.

We therefore suggest that future studies should investigate the other side of the agritourism market, i.e. tourists, and study their perceptions of the links between agritourism and heritage preservation and enhancement. Beyond focusing only on operators, this research presents other limitations. In particular, as previous studies have demonstrated, the importance of the agritourism operators' motivations varies depending on the context. Therefore caution should be paid before extending these results to countries other than Italy (where, for example, agrifood heritage has a strong and peculiar tradition and connection with the territory). Through future refinements of this study, it will be also interesting to evaluate how the importance of the different motivations may vary depending on the profile of the operators and of their farms.

References

ARROYO C.G., BARBIERI C., RICH S.R. (2013), "Defining agritourism: A comparative study of stakeholders' perceptions in Missouri and North Carolina", *Tourism Management,* vol. 37, pp. 39-47.

AZZOPARDI E., NASH R. (2013), "A critical evaluation of importance-performance analysis", *Tourism Management,* vol. 35, pp. 222-233.

BAGOZZI R.P., YI Y. (2012), "Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 40, n. 1, pp. 8-34.

BARBIERI C. (2010), "An importance-performance analysis of the motivations behind agritourism and other farm enterprise developments in Canada", *Journal of Rural and Community Development,* vol. 5, n. 1, pp. 1-20.

BESSIERE J. TIBERE L. (2013), "Traditional food and tourism: French tourist experience and food heritage in rural spaces", *Journal of the Science of Food and Agriculture,* vol. 93, n. 14, pp. 3420-3425.

BROWN T.A. (2006), *Confirmatory factor analysis for applied research,* Guilford Publications, New York - London

BUFFA F., MARTINI U. (2012), "Turismo rurale e prodotti esperienziali. Opportunità di sviluppo per i territori marginali", in *Atti del XXIV Convegno di Sinergie*, pp. 343-358.

CERQUETTI M. (2012), "La valorizzazione del patrimonio culturale locale attraverso l'approccio esperienziale: Oltre l'edutainment", *Mercati e competitività,* n. 4, pp. 53-71.

CULLOTTA S., BARBERA G. (2011), "Mapping traditional cultural landscapes in the Mediterranean area using a combined multidisciplinary approach: Method and application to Mount Etna (Sicily; Italy)", *Landscape and Urban Planning,* vol. 100, n. 1, pp. 98-108.

FLANIGAN S., BLACKSTOCK K. HUNTER C. (2014), "Agritourism from the perspective of providers and visitors: a typology-based study", *Tourism Management,* vol. 40, pp. 394-405.

HJALAGER A.M., CORIGLIANO M.A. (2000), "Food for tourists - determinants of an image", *International Journal of Tourism Research,* vol. 2, n. 4, pp. 281-293.

ISTAT (2010), "6° Censimento generale dell'agricoltura. Caratteristiche strutturali delle aziende agricole", Roma.

ISTAT (2014), "Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2013", Roma.

LAPAN C., BARBIERI C. (2014), "The role of agritourism in heritage preservation", *Current Issues in Tourism,* vol. 17, n. 8, pp. 666-673.

MARTILLA J.A., JAMES J.C. (1977), "Importance-performance analysis", *Journal of Marketing,* vol. 41, n. 1, pp. 77-79.

MCGEHEE N.G., KIM K. (2004), "Motivation for agri-tourism entrepreneurship", *Journal of Travel Research,* vol. 43, n. 2, pp. 161-170.

OLLENBURG C., BUCKLEY R. (2007), "Stated economic and social motivations of farm tourism operators", *Journal of Travel Research,* vol. 45, n. 4, pp. 444-452.

PENCARELLI T., FORLANI F. (2002), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie,* n. 58, pp. 231-277.

PHILLIP S., HUNTER C., BLACKSTOCK K. (2010), "A typology for defining agritourism", *Tourism Management,* vol. 31, n. 6, pp. 754-758.

QUALIVITA & ISMEA (2014), *XII Rapporto sulle produzioni agroalimentari italiane, DOP, IGP, STG*, Roma

SEDITA S.R., ORSI L. (2014), "Turismo del benessere e offerta agrituristica: l'agri-Spa come nuovo modello di business", *Micro & Macro Marketing,* vol. 23, n. 3, pp. 479-508.

TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità", *Sinergie,* n. 82, pp. 27-46.

TAVITIYAMAN P., ZHANG H.Q., QU H. (2012), "The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* vol. 24, n. 1, pp. 140-159.

TEW C., BARBIERI C. (2012), "The perceived benefits of agritourism: The provider's perspective", *Tourism Management,* vol. 33, n. 1, pp. 215-224.

Insights from a qualitative analysis GABEK - The case of Albergo Diffuso

HARALD PECHLANER[*] MARIKA GON[•] CHRISTIAN NORDHORN[♠]

Abstract

Objectives. *The Albergo Diffuso has been defined as an alternative and innovative form of accommodation within the peculiar italian small villages and hamlets, horizontally organized, with a central reception and surrounding flats, rooms and houses located in recovered old buildings. The objectives of the present research are twofold: first investigate the main research streams on Albergo Diffuso and find evidences in literature and second question them through a qualitative analysis, comparing results, underlying validities and new insights.*

Methodology. *Research has been conducted through a qualitative analysis applied to interviews to inside and outside stakeholders of Albergo Diffuso, using GABEK methodology.*

Findings. *Findings confirm the potential of Albergo Diffuso as an innovative and sustainable development tool for peripheral rural and mountain areas. The role of community, in terms of residents and hosting community is presented as a new insight in the research on Albergo Diffuso and as a key aspect in the business model.*

Research limits. *Limitations are linked to the small number of interviews that can reduce the transferability of the conclusions.*

Practical implications. *GABEK method provides practitioner-relevant knowledge about the relevance of the community and the role of young people in the relationship with tourists, searching for experiences, as much as local guardians of the territory and community sustainable existence.*

Originality of the study. *The research enriches the academic discussion and supports literature with qualitative analysis. It develops new insight through GABEK innovative method for holistic handling with complexity.*

Key words: *albergo diffuso; community; territory; sustainable development; qualitative analysis; GABEK*

[•] Ph.D. Candidate of *Scienze Manageriali ed Attuariali* - Università degli Studi di Udine, Italy
e-mail: Gon.Marika@spes.uniud.it

[♠] Research Assistant of *Tourism and Entrepreneurship* - Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt, Germany
e-mail: Christian.Nordhorn@ku.de

1. Introduction

Eco-tourism and rural tourism have developed in the past fifty years following a specific demand in tourism for slow destinations and authentic experiences, as well as promising create alternative incomes for communities and people, living far from the industrialized areas, metropolitan regions or big cities. Tourism can offer socio-economic motivations to remain and live in peripheral areas, providing job opportunities, new sources of income, human relationships and a good quality of life, thanks to the presence of local community facilities (Baromey, 2008; Belletti, 2010; Murphy, 2013). At the same time communities of residents play a key role in supporting, maintaining and defending historical traditions, cultural heritage, bio diversity and anthropological richness to the environment and geographical areas they belong to (Getz and Jamal, 1994).

The Albergo Diffuso (AD) belongs to the context of rural tourism (Droli and Dall'Ara, 2012; De Montis et al., 2015). It can be generally described as a "made in Italy" hospitality model and innovative touristic product that has developed in the past fifteen years (Confalonieri, 2011). It has supported the rebirth of old rural and abandoned mountain villages, depopulated small towns and medieval hamlets along the Italian Peninsula and Islands. The AD phenomena is attracting growing interest from both practitioners and scholars, at national and international levels (Dall'Ara, 2009; Nordhorn, 2014; Orlandini *et al.*, 2014; Monge *et al.*, 2015).

The AD is a peculiar form of accommodation among the hospitality sector, since the Italian word *albergo* can be translated into the English term hotel. Its specificity stands in the fact that it is organized among several different buildings located across the village: one central building that serves as a reception and several other houses, flats or rooms spread among the village or the nearby areas (Paniccia *et al.*, 2007; Dall'Ara, 2010). The AD is oriented to the revitalization and recovery of existing assets, within a sustainable perspective (Vallone *et al.*, 2013). This horizontal, or decentralized, distribution explains the adjective *diffuso*, which can be translated into scattered or widespread, depending on the specific historic and geographic context.

Although AD was originally developed in Italy, there is no specific national tourism-related legislation. As per the Italian Constitution, regional governments regulate and legislate independently on tourism sector and related activities. This means that up-to-date nearly all the Italian regions have issued guidelines and features for defining hospitality structures, such as the Albergo Diffuso, that differ from region to region and, sometimes, from place to place, according to historic, cultural and geographic specificities. The major differences are related to the distance between housing units, the minimum number of beds needed, the minimum number of housing units, the minimum or maximum number of inhabitants located in the village and historic center.

The start up and development of an AD can follow two main paths: the private initiative or the public-private cooperation (Confalonieri, 2011).

The private initiative of starting an AD business belongs to one or several entrepreneurs that decide to invest in a specific geographical area, foreseeing new entrepreneurial opportunities (Shane and Venkataraman, 2000) and develop a strategy to provide a new product, focused on a different form of accommodation, high quality of hospitality and services. The resulting AD will be established on a corporate-based form and it will search mainly for profit, focusing on marketing strategies and management procedures. In the private initiative, local residents are normally not involved in the decision process.

On the other side, the public-private joint project focuses more on the destination, integrating tourism strategy into a larger development project for the area and for the community. In this case a group of public and private actors set up an association that promotes and manages the AD, in terms of public-private society, cooperative or consortium. The members are local governments, town councils, private owners of the buildings, entrepreneurial associations, workers of the AD and local cultural groups. In this model, a group of territory-based stakeholders (Theodori, 2005) and community actors promote, coordinate and run the AD in terms of experience of living within a community of local people, for the mutual benefits of both guests-tourists and local hosting community.

The ideal project and the original name of Albergo Diffuso dates back to the 1980s, in Carnia, the Alpine area of Friuli Venezia Giulia region, in north-east Italy, close to the borders with Austria and Slovenia. This mountain land registered high levels of de-growth and depopulation, from the 1960s and the communities of Carnia had been dramatically shocked by the earthquakes in 1976. At that time, a knowledgeable group of stakeholders and members of the local communities decided to react and conceived a wider integrated development strategy for the area; their aim was to support the local communities, some of whom were facing the risk of disappearing. According to this project, tourism was meant to be a resource able to drive the rebirth of this peripheral area. Furthermore, the pioneers of this project had the intuition to recover the destroyed or abandoned buildings and convert them into touristic accommodations, instead of building new recreational structures or hospitality facilities.

Since then, the AD received a lot of media attention. Nonetheless scientific research and production is still limited, especially in English language. From a review of the literature, in Italian, English and German languages, the main topics related to the AD can be summarized in three macro areas: business entrepreneurial model, sustainability and innovation. Authors wish to contribute to the research on AD presenting a qualitative analysis on interviews to AD operators, managers, internal and external stakeholders and policy, decision makers. The interviews were analyzed with the innovative qualitative research method GABEK.

GABEK has successfully been applied in social sciences studies and in tourism, providing both an analytical tool and a decision support system (Raich, 2008; Pechlaner and Volgger, 2012; Nordhorn, 2014).

The purpose of this paper is twofold. First introduce a literature review on the AD and focus on the major research topics and results that have been presented in the past fifteen years on the AD experience. Second investigate through a qualitative analysis with GABEK the robustness of the findings in literature and compare them with the results coming from the interviewed actors and stakeholders of the AD, finally search for new perspectives, insights and emerging topics.

The paper is structured into four parts. A starting review of the literature on AD with a focus on the main research streams and presentation of the findings, followed by a presentation of the methodology and introduction to GABEK software. Results and network graphics produced by GABEK will be presented in the third part, ending with conclusions, limitations and practical implications.

2. Literature Review

Although the AD developed in the 1980s as a strategy for community recovery and territory development, it has been mainly studied and defined in terms of accommodation facility, conceived to provide guests an unique experience by living within an historical center of a small city, a rural and mountain village or hamlet (Touring Club Italiano, 2011).

An important part of the reviewed literature is focused on the definition of AD as a new business opportunity in rural tourism and a more general tourism entrepreneurship form in the accommodation and hospitality sector. This research stream gives emphasis to the managerial aspects and marketing strategies (Dall'Ara 2007, 2009, 2010; Droli, 2009; Droli and Dall'Ara, 2012). The AD is a business characterized by the connection with both territory (land, environment, morphology, climate, wildlife, bio diversity, flora, fauna and economic activity) and socio-cultural peculiarities (language, culture, art crafts, religion, traditions, gastronomy, historical events and architecture) (Kozak and Rimmington, 1998; Droli, 2013; Monge *et al.*, 2015).

Criteria were fixed to better define and promote the model, together with managerial guidelines and practical suggestions to implement marketing strategies and enhance the entrepreneurial activity (Dall'Ara, 2007, 2010). Old buildings and houses are recovered by local companies, supporting on site economy and renewing spaces for local operators, small business and entrepreneurial activities (Shane and Venkataraman, 2000). A relevant work was done to support

the business concept, create professional knowledge among the operators and reputation for the AD (Droli, 2009; Droli and Dall'Ara, 2012). According to this literature, the success of the AD is much based on marketing, management strategies implementation and on the nature of the relationship between the managing society and the local community.

Since the establishment of an AD is done within the respect of nature and environment, enhancing the existing resources and assets responsibly for present and future generations, the AD has become an interesting case study and example for sustainable development and sustainability. Based on local resources both tangible (cultural heritage buildings and monuments, natural landscape, art crafts, small business) and intangible (traditions, knowledge, social ties) (Vallone *et al.*, 2013), the AD is proposed as a sustainable development strategy to satisfy several objectives, such as economic sustainable prosperity, equity and social cohesion, recovering existing assets, improving the quality of life for locals, enhancing the potential for growth and job generation, promoting cultural local identity and maintaing traditions, languages and cultural heritage. Moreover the AD is considered an eco-friendly form that respects land use, by recovering lost estate assets, and supports the fight against depopulation and the abandonment of lands rich in biodiversity, cultural and historical traditions and knowledge (Throsby, 1995; Vignali, 2011). Therefore the AD has become object of several scientific research on its potential use and role as a sustainable form inside tourism sector and sustainable tourism research streams (Paniccia, 2012; Paniccia *et al.* 2013; Vallone *et al.*,2013; Nordhorn, 2014).

Sustainable tourism tries to reconcile economic growth with the conservation of the environment, local identity, cultural and traditional heritage, with a medium and long term perspective (UNWTO, 2004). The AD takes a big stake in this discussion, sharing values and principles as an innovative model of tourism that can generate sustainable economic development (Paniccia *et al.*, 2013; Vallone *et al.*, 2013). Local traditions, history, social ties, cultural heritage, agriculture, hand crafts and small business are local resources that AD recognizes and enhances to a new generation of tourists, looking for experiences, deepening themselves in culture, willing to share everyday life and participating to local traditions, tastes and events (Colbert, 1994).

In this research stream, the most important factors of success for AD are the environment and the local community.

The fast changing years and the growth tourism sector has faced, made destinations competing hard for tourist arrivals and numbers of overnight stays, facing everyday more sophisticated customer demands (Hu *et al.*, 2009). In this global scenario, innovation has become a key driver for competitiveness and AD has been analyzed in these terms. The AD presents an innovation in the accommodation and hospitality sector in tourism destination and innovation literature (Paniccia *et al.*, 2007, 2010b, 2011, 2013; Droli, 2013). At the same time AD provides a wide range of integrated services, through a plurality of firms in a network system, mainly family-run, small and micro activities (Lechner and Dowling, 2003). Therefore AD is a system based on networks: network of accommodation houses and flats distributed over an area, network of public and private actors working together, network of small enterprises (such as restaurants, wellness centers, art crafts, sport centers and shops), network of heritage and museums management (Mandelli and La Rocca, 2006).

The AD managing company is the central node of these networks and acts as a promoter and as a controller, applying a set of quality standards to constantly improve and innovate the overall quality of the AD offer. The *fil rouge* among these cooperating enterprises is represented by the shared culture and the common unifying values (Vallone *et al.*, 2013).

Innovation has been described as the ability of companies and enterprises to improve the quality of accommodation and hospitality, thanks to a constant adaptation and improvement of the managerial style, within a sustainable long lasting perspective (Montella and Quttrociocchi, 2013). Tourism is based on the strong link between entrepreneurial activities and the territory, in terms of natural resources, economic and social features. Tourists require everyday more quality and holistic experiences that can be successfully satisfied by a constant innovation in product and process (Pine and Gilmore, 1999; Schmitt, 2003; Franquesa *et al.*, 2007).

The critical success factors for AD, as an innovation, are services, integrated through network system, efficient management, highly trained staff, relationship building ability, tradition and cultural values, biodiversity and environment richness, architectural and cultural specificities, local products and gastronomy.

The AD has been internationally recognized as an innovative model and entrepreneurial activity by United Nations Development Program (UNDP) for its innovation capacity and awarded the international prize, "Helping New Talents to Grow", in Budapest in 2008.

Therefore, from the above reviewed literature and the presentation of the three main research approaches to AD the following evidences are underlined:

E.1. The AD is a BUSINESS OPPORTUNITY IN HOSPITALITY and TOURISM

E.2. The AD is a SUSTAINABLE DEVELOPMENT TOOL

E.3. The AD is an INNOVATION IN TOURISM and HOSPITALITY

These evidences will be compared with the results coming from the qualitative analysis, performed with GABEK method.

3. Research design and Methodology

In the past fifty years research in tourism has been supported by a majority of quantitative analysis and methods. Due to the complexity and the fast changing trends, more inductive analysis, interpretative and participatory paradigms have been called, followed by a growing employment of both qualitative and mixed methods approaches to investigate and explore new topics and view realities from different perspectives.

To enrich the academic discussion on Albergo Diffuso, authors present and apply GABEK as a qualitative research strategy (Buber and Kraler, 2000; Zelger, 2000).

GABEK methodology involves theories of phenomenological gestalt (Stumpf, 1939) and linguistic gestalt (Zelger, 1999). The method supports an holistic handling of complexity, through the collection of perceptions, resulting from open qualitative interviews, and a keyword based analysis. By transforming statements into networks of interrelated keywords, GABEK allows the extraction of the main messages, as well as the phenomenon's evaluation and its perceived cause and effect relationship. It emphasis the data analysis and provides a sophisticated software tool (WinRelan) for its execution (Buber and Kraler, 2000). GABEK offers the possibility to combine qualitative approaches with a clear and traceable analysis process (Pechlaner and Volgger, 2012).

Several studies, within the social sciences, have proved the suitability of GABEK (Raich, 2008) and it has been successfully employed in tourism field research, being of relevance and support to both scholars and practitioners (Pechlaner and Volgger, 2012; Nordhorn, 2014).

Authors performed data collection during a conference on the Albergo Diffuso, held in Friuli Venezia Giulia, at the beginning of 2015, discussing about Albergo Diffuso in the region where it was originally developed. The speeches of the debate were recorded and authors conducted six qualitative interviews, which lasted approximately one hour each and were audio recorded and transcribed. The interviewees were chosen by purposeful sampling, according to the criteria of knowledge and diversity (Eisenhardt and Graebner, 2007; Raich, 2008; Pratt, 2009). The sample included two managers of Albergo Diffuso, one of whom is also a policy maker, one Major, architect and former manager of an AD, one Carnia greeter and local resident, one opinion maker and keynote speaker on AD and one regional officer in charge of the development of Mountain area. Informants were selected to ensure that diverse perspectives were represented to receive complete information from the different points of views of the stakeholders.

4. Findings

The most frequent keywords and concepts expressed by the interviewees are: COMMUNITY (with the double meaning of hosting and local community), ALBERGO DIFFUSO,

SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECT, RURAL PERIPHERAL AREAS (we included Carnia and mountain words to this group), TERRITORY (and land as synonyms), TOURISTS-GUESTS, COMMUNITY FACILITIES/SERVICES (community facilities refers to the facilities that serve the community, such as restaurants, pharmacies, banks, shops and schools), DEPOPULATION-ABANDONMENT, REGIONAL GOVERNMENT and RELATIONSHIPS.

Table 1 presents the keywords that were expressly used by the interviewees and mentioned at least 20 times and more.

Tab. 1: Results: Key concepts and keywords stated by respondents more than 20 times

KEYWORDS	***count***
COMMUNITY(LOCAL COMMUNITY + HOSTING COMMUNITY) RESIDENTS	72 15
ALBERGO DIFFUSO	66
TOURISM + TOURISM PROJECT TOURIST OFFER/PROMOTION/SERVICE TOURIST ACCOMODATION	40 18 4
SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECT + LOCAL DEVELOPMENT RECOVERING EXISTING BUILDINGS / ASSETS	39 22
RURAL AREA + PERIPHERAL AREA + CARNIA + MONTAINS	36
TERRITORY /TERRITORIES	28
REGIONAL GOVERNMENT MUNICIPALITY GOVERNMENT	25 14
TOURISTS + GUESTS	24
DEPOPULATION + ABANDONMENT	23
COMMUNAL FACILITIES + SERVICES (RESTAURANTS, BANKS, PHARMACIES, SCHOOLS, SHOPS)	23
RELATIONS + RELATIONSHIPS	20

Source: Own Analysis

Other relevant key concepts stated by the interviewees were FINANCIAL SUPPORT, EUROPEAN and REGIONAL FUNDINGS, NEW IDEA and INNOVATIVE SOLUTION, LOCAL ECONOMIC ACTIVITY, as much as NETWORKS, SOCIAL NETWORKS, INTERNET and YOUNG PEOPLE.

Net graphs are the visual output of GABEK analysis: they are automatically generated and they comprehensively display the relationship between keywords as respondents perceived them.

Lines stand for direct relationship between keywords and each connection in the net graph is based on statements taken directly from the interviews; the thickness of the lines shows the intensity of this correlation between ideas, which roughly corresponds to the number of times the keywords have been expressed in combination.

From the net graph presented in Figure 1, an in deep examination of the respondents' opinions regarding the AD and the related key concepts can be done.

As a first step of data interpretation authors reordered the obtained set of keywords and grouped them manually into four macro areas of concepts, visually identifying the text boxes with different geometrical shapes.

The first marco area connects the AD to the local community dimension, that authors simplified with the term Community and the rectangular text box. Community, local cooperation and community cooperative are keywords that relate the AD with the community where it belongs, where it is settled and run.

The second macro area links the AD to what authors defined as the Business-Management-Economic sphere. According to the results from the net graph produced by GABEK:

AD is considered a business opportunity,

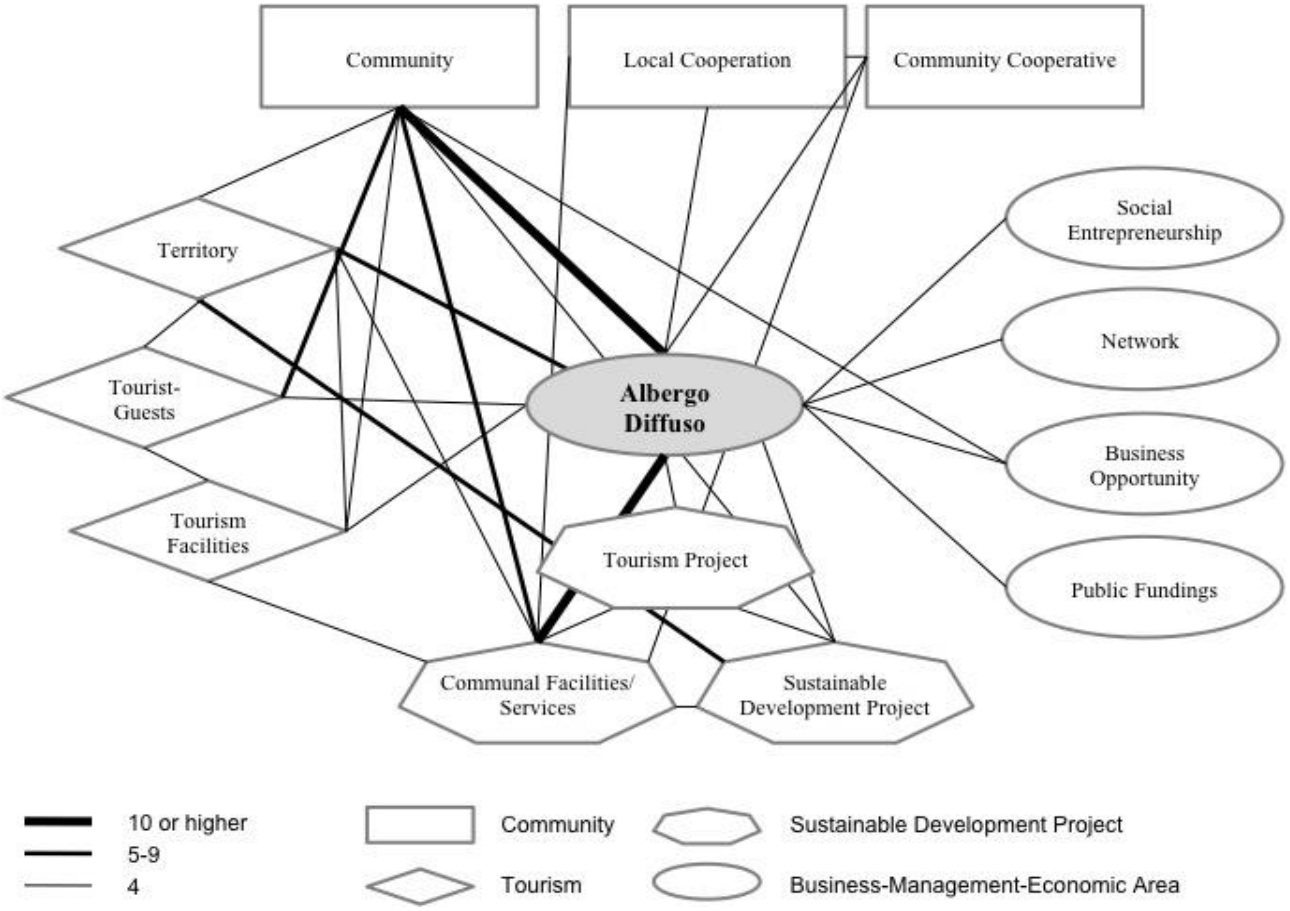
it is associated to social entrepreneurship,

it is linked to network systems

it is connected to EU fundings and public financial support.

The keywords organized in the second marco area are visually characterized by ellipses text boxes.

Fig. 1: Albergo Diffuso and related concepts stated by the respondents
(All relations are supported by at least four connections)



Source: Own Elaboration with GABEK

According to respondents statements, a third macro area of keywords was identified, linked to sustainable characteristics and identified by the hexagonal text boxes. The connections show that, according to their opinions, the AD has to be related to a wider tourism project, into a sustainable development project, linked to the presence of communal facilities and services.

The last macro ares collects keywords that authors unified under a broader tourism area and characterized by diamond shapes. Tourists-guests, tourism facilities and territory are linked to AD and interlinked among them.

A strong relationship links the AD to the community (that has the double meaning of local and hosting, as explained before) and to communal facilities and services (these relationships are supported by more than 10 connections).

Further remarkable associations (from 5 to 9 connections) are recognizable between:

AD and territory,

territory and sustainable development project,

community and tourists-guests

The results deriving from the first net graph lead to confirm the first and the second evidences reviewed in the literature. The AD is associated to the opportunity of business and it is linked to sustainable development projects. At the same time AD is related to tourism and a new insight

comes from the present GABEK analysis: the Community area. The relation between the local hosting community and the AD will need further research and deeper analysis.

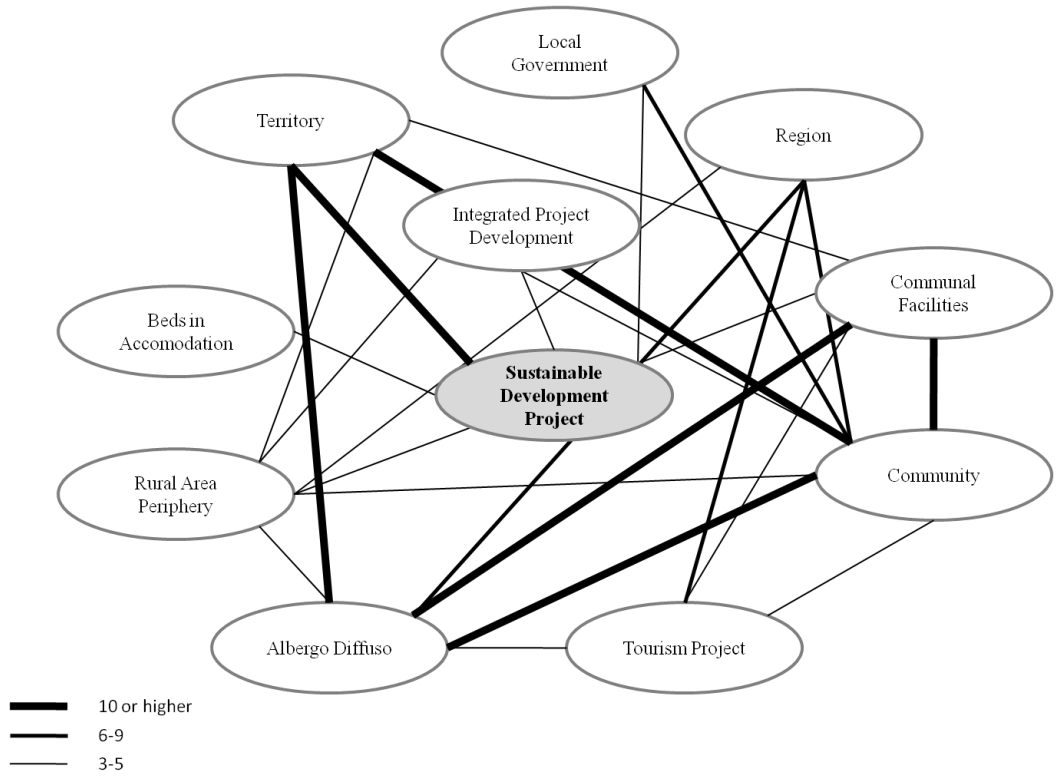
Figure 2 provides a representation of the respondents' ideas about a sustainable development project, which is the keyword selected for the second net graph.

According to the interviewees, sustainable development project is strongly linked to the territory (more than 10). Remarkable connections link the AD to the sustainable development project (from 6 to 9). This result leads authors to confirm the second evidence present in the literature: the AD is perceived by the interviewees as a sustainable development tool.

According to respondents, AD is intensively associated to territory, community facilities/services and community (more than 10 connections). Furthermore the role of the region is stated in the net graph and it is linked to sustainable development project, as much as tourism project, AD and community.

However the interviewees expressed also a weaker connection between sustainable development and number of beds in accommodations, underlying their concern that the development project could be reduced to a simple increase of the number of beds in accommodations.

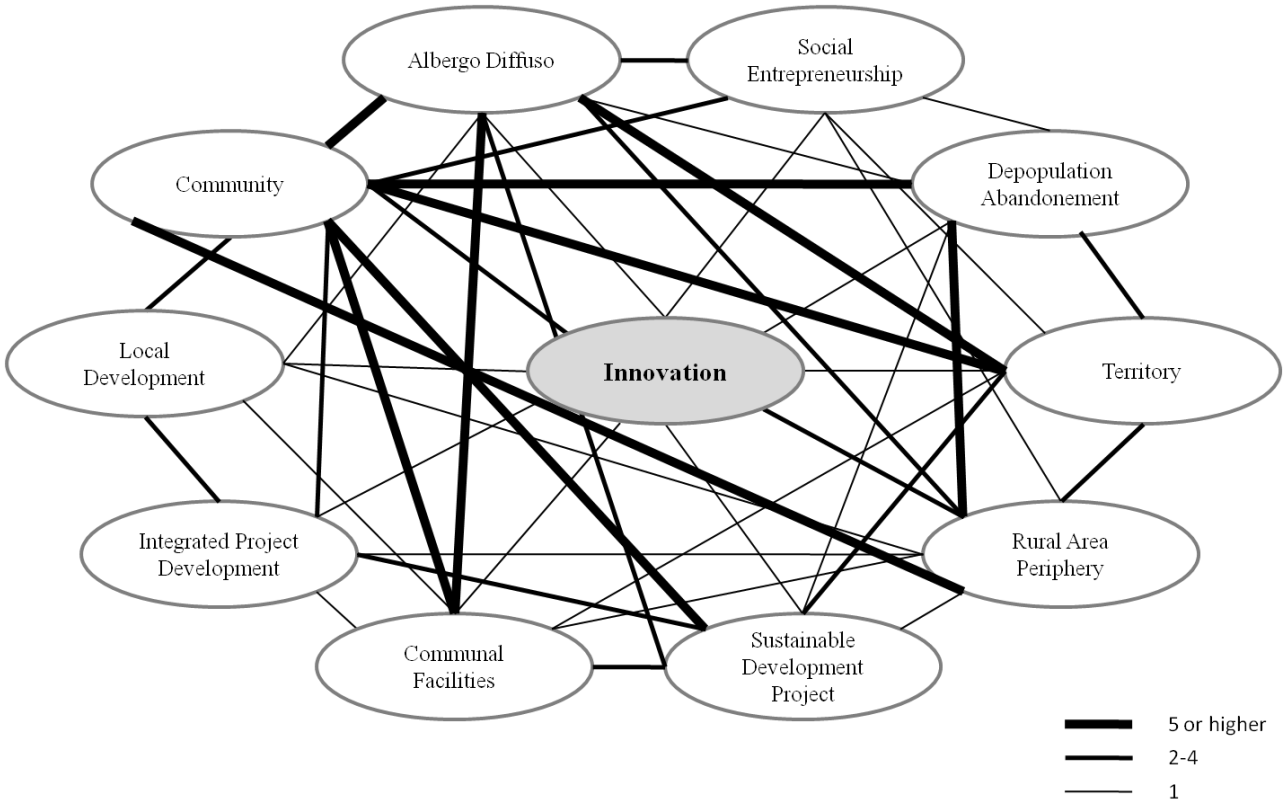
Fig. 2: Sustainable development and related concepts stated by the respondents
(All relations are supported by at least three connections)



Source: Own Elaboration with GABEK

The third figure presents the network graph of ideas connected to innovation. The thickness of the lines shows that the idea of innovation is weakly connected to the major key ideas that respondents expressed in the interviews. The keyword innovation is connected with rural-peripheral area and community (from 2 to 4 connections) but it is thinly linked with AD and several other keywords. Although the net graph shows that innovation is present in the interviewees answers, the results outlined weakly support the third evidence deriving from the literature.

Fig. 3: Innovation and related concepts stated by the respondents



Source: Own Elaboration with GABEK

Figures 4 and 5 present new insights deriving from the qualitative analysis of the interviews and present implications and further developments to enhance the research on the AD.

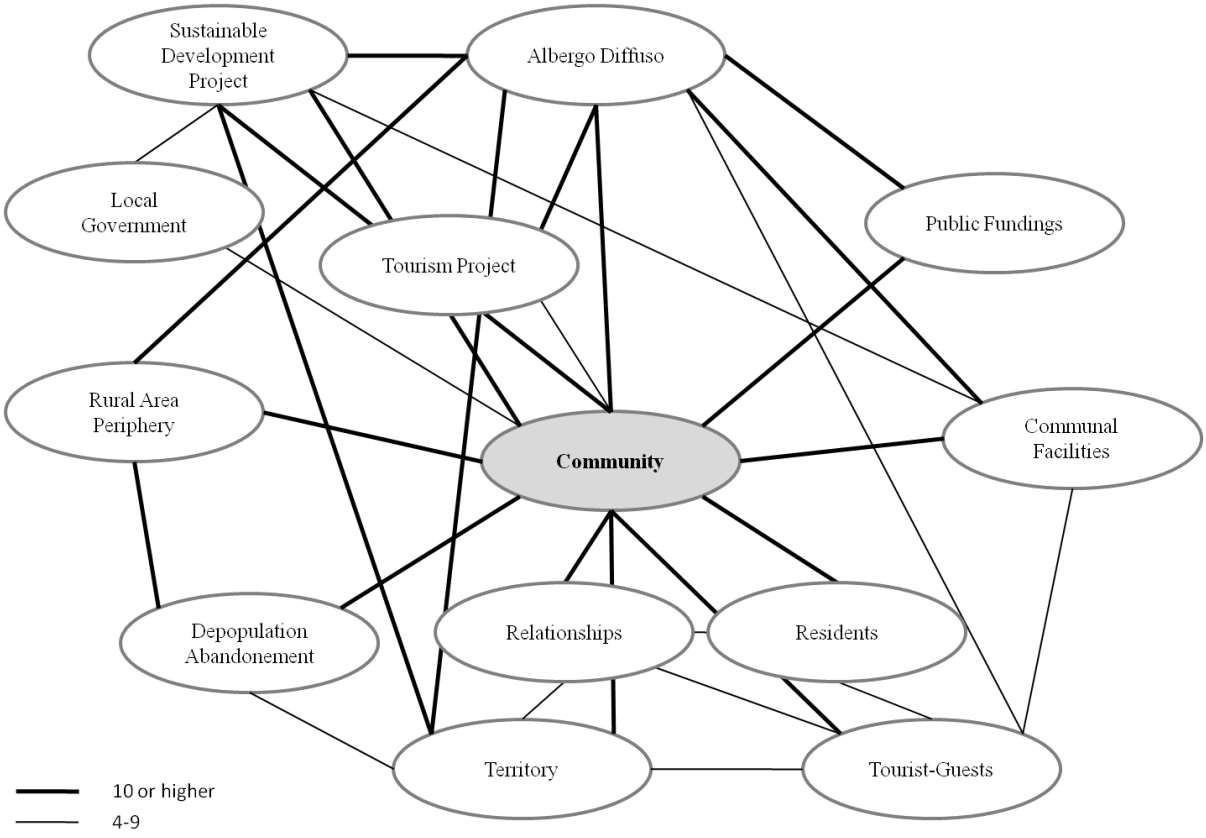
As stated in the above results, the concept of community, in terms of local community and hosting community, emerged as a strong keyword, together with AD keyword. The results outlined in the net graphs called for a deeper analysis in the connections that characterize the concept of community. Figure 4 presents the net graph of the connections respondents did to the central keyword of community and the related key concepts.

The intense and reciprocal linkages among the concepts of community, AD, sustainable development and territory are characterized by more than 10 connections, which remark a strong relevance and importance in the respondents' opinions of those 4 pillars. These concepts are strongly correlated among them and confirm the new insight of the perspective on the local hospitality community in the analysis of the AD.

Community and AD are also strongly linked, in a triangular connection, to public findings, as much as they are connected to communal facilities/services and rural-peripheral area. Community and rural-peripheral area are linked to depopulation and abandonment. Last but not least, community is strongly linked with residents and with tourist-guests.

The linkages presented in the net graph below are all supported by at least four text units and a large majority of direct relations with the focal keyword is supported by at least ten connections, which definitely confirms the relevance of the community as a central issue in the AD discussion, according to the stakeholders interviewed.

Fig. 4: Community and related concepts stated by the respondents
(All relations are supported by at least four connections)



Source: Own Elaboration with GABEK

Figure 5 presents the net graph about the role of young generations as viewed by the interviewees.

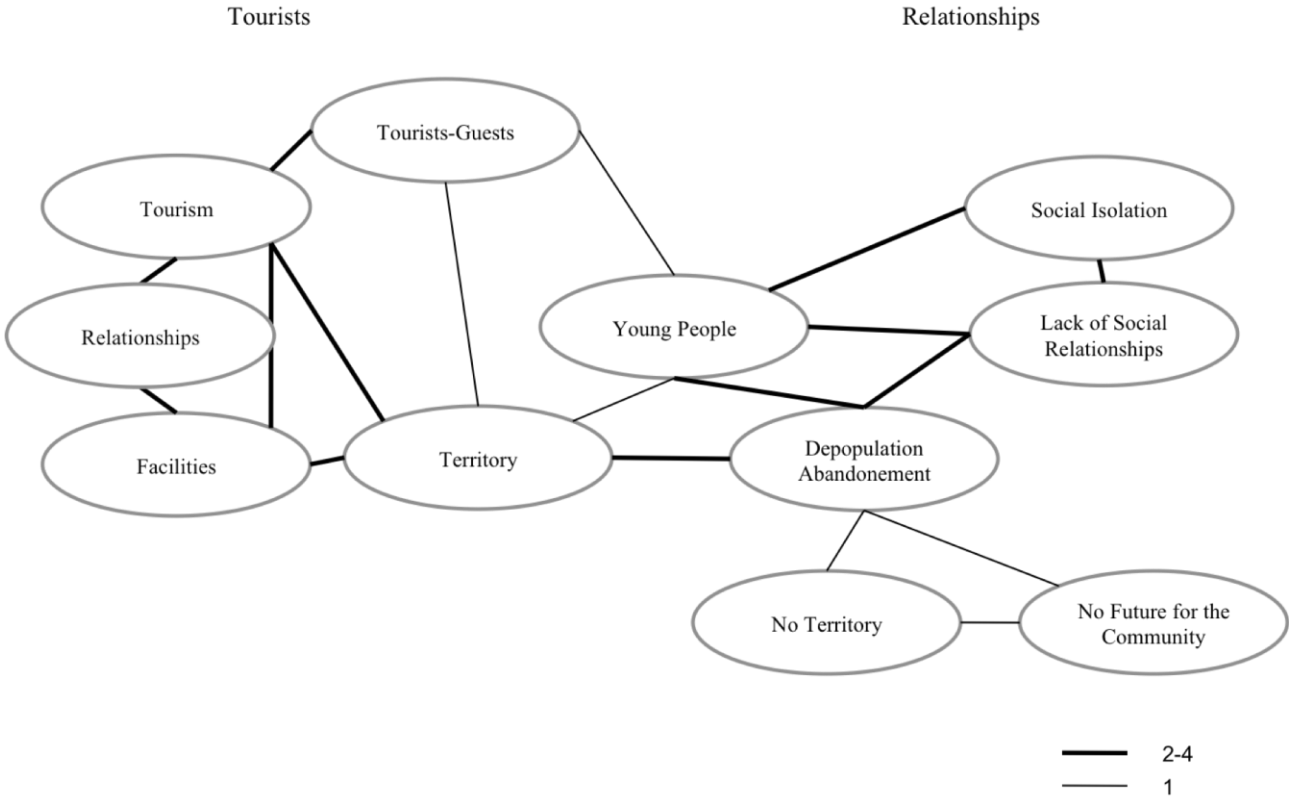
Although local young people was a minor keywords, authors selected it on the basis of the aforementioned importance of local and hosting community in the outcomes of this qualitative analysis. Young people (youngs and future generations are included in this keyword) represent the present and the future of communities.

Young people are related to two main areas: on one side their relationship with tourists-guests and the territory and, on the other side, the social isolation, the depopulation and abandonment of the territory linked to the lack of social relationships. According to the interviewees this second sphere is stronger connected to local young people.

Local young people are the key actors of social relationships that take place with a new generation of tourists, searching for experiences and willing to share everyday life with locals. Youths are curious about novelties and more open to relationships, as much as more used to todays new technologies and social medias. They are key promoters of destinations and local attractions because connected to the world wide web and more open to share and meet tourists. On the contrary, if young generations will leave peripheral, rural and mountain areas, because of social isolation and limited opportunities, there will be no future for the environment nor for the community and all the heritage, traditions and culture will get lost.

As per authors knowledge, although local young people play a role in the future of tourism destinations, very little research has been conducted up today.

Fig. 5: Young people and related concepts stated by the respondents



Source: Own Elaboration with GABEK

5. Conclusions

The results of the qualitative analysis conducted with GABEK to AD stakeholders' interviews confirm a large part of the existing literature on the AD. The present paper supports the statement of the AD as a business opportunity and as a sustainable development tool. The innovative features presented in the literature find less support in the opinions and ideas of the interviewees and this may be due to the fact that innovation can be implicitly included in the definition of AD as a sustainable development project. The paper presents new insights about AD that will need further research. First: a deeper investigation is needed about the role of the community, in terms of local and hosting community, with the double function of local guardians of the territory, traditions and cultural heritage and, at the same, hosting people opening their houses and sharing their everyday experience with tourists, looking for authenticity, experiences and human relationship. Second: the key role of young people in the AD and in the broader tourism sector needs to be further analysed in detail.

Limitations to this paper are linked to the sample selection of interviewed stakeholders and to the geographical limitation of the AD represented. The small number of interviews may reduce the transferability of the conclusions. Nonetheless, a limited analytical generalization seems feasible. Future development will expand the sampe and wider the selection of AD internal and external stakeholders, entrepreneurs, managers and tourist-guests that decide to live the experience of AD. The GABEK qualitative analysis will be enhanced showing cause effect relationships between the key concepts. These improvements will enrich the data, complete the analysis and give a more detailed panorama of the Albergo Diffuso. Empirical studies can be conducted to evalute the effects of a long lasting involvement of local communities in the AD activity and test if community can be considered a trustable and a strategic partner in a sustainable development project.

Practical implications for the development of AD as an innovative, sustainable business opportnity focus on the role communities and specifically local young people play in the future of

destinations: in the relation with tourists, in providing authentic experiences, promoting local attractions and forwarding the innovation processes and the ICT implementation. Sustainable development programs will need to pay attention and involve local communities and young people in order to successfully turn them into hosting communities.

As to methodological conclusions, the advantages of using GABEK over the other qualitative methods can be summarized in the rigorous and traceable data analysis procedure. GABEK facilitates interpretation and presentation of qualitative data through its network graphs of keywords.

In conclusion, the research undertaken provides support to AD theories and literature and presents new insights that will require further analysis, enhancing the accademic debate and the research activity, as much as supporting policy makers in future sustainable development of peripheral, rural and mountain areas.

References

AA.VV. (2011), *Albergo Diffuso. Un po casa e un po albergo. Suggerimenti e propose selezionate per un turismo sostenibile*, Touring Editore, Milano.

BAROMEY N. (2008), *Ecotourism as a tool for sustainable rural community development and natural resources management in the Tonle Sap Biosphere Reserve*. Kassel university press GmbH.

BELLETTI G. (2010), "Ruralità e turismo", *Agriregionieuropa*, n. 20, pp. 11-13.

BUBER R., KRALER C. (2000), "How GABEK and WinRelan support qualitative research" in Buber R., Zeleger J. (Eds), *GABEK 2. Zur qualitativen Forschung. On qualitative research*, Studien-Verlag, Innsbruck, Wien, München, pp. 111-137.

COLBERT F. (1994), *Marketing culture and the arts*. Paris - Casablanca: Montreal-Gaetan.

CONFALONIERI M. (2011), "A typical Italian phenomenon: The "albergo diffuso"", *Tourism Management*, vol. 32, n. 3, pp. 685-687.

DALL'ARA G. (2007), "Realizzare un Albergo Diffuso: dai principi teorici alle esperienze concrete", in *L'Albergo Diffuso come strumento innovativo per la valorizzazione del potenziale turistico, quaderni BICNotes*, n.4, dicembre 2007, Business Innovation Center - BIC Lazio, Roma, 2007.

DALL'ARA G. (2009), *Un modello originale di sviluppo turistico dei Borghi: L'Albergo Diffuso*, Halley Editrice, Macerata.

DALL'ARA G. (2010), *Manuale dell'albergo diffuso. L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, Franco Angeli, Milano.

DE MONTIS, A., LEDDA A., GANCIU A., SERRA V., DE MONTIS S., (2015), "Recovery of rural centres and Albergo Diffuso: A case study in Sardinia, Italy", *Land Use Policy*, n. 47, pp. 12-28.

DROLI M. (2009), "Presenting the Albergo Diffuso to the Business Community: Best Practices and Traps to Avoid for Local Institutions" (October 1, 2009), Maurizio Droli, *SISAD Letters. Marketing, Management*, Partnering, Sustainability for the Virtuous Albergo Diffuso, 2009.

DROLI M. (2013), "Il management delle opportunità imprenditoriali 'a chilometro-zero': buone prassi per l'innovazione d'impresa nell'Albergo Diffuso", *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*.

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.

EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challanges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.

FRANQUESA J.B., MORELL M. (2007), "Transversal indicators and qualitative observatories of heritage tourism", *Cultural tourism: Global and local perspectives*, pp. 169-194.

GETZ D., JAMAL T.B. (1994), The environment-community symbiosis: A case for collaborative tourism planning. *Journal of Sustainable tourism*, vol. 2, n. 3, pp. 152-173.

HU M.L.M., HORNG J.S., SUN Y.H.C. (2009), "Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance", *Tourism Management*, vol. 30, pp. 41-50.

KOZAK M., RIMMINGTON M. (1998), "Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n. 5, pp. 184-188.

LECHNER C., DOWLING M. (2003), "Firm Networks: External Relationships As Sources For The Growth And Competitiveness Of Entrepreneurial Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 15, n. 1, pp. 1-26.

MANDELLI A., LA ROCCA A., (2006), Networks in the management of heritage tourism: the case of "distributed hospitality" (albergo diffuso) in Italy. *The annual meeting of International Communication Associations*, Dresden, Germany, 16 June 2006.

MONGE F., CATTANEO D., SCILLA A., (2015), "The widespread hotel: New hotel model for business tourist", *Journal of Investment and Management.* Special Issue: Attractiveness and Governance of touris Destinations. vol. 4, n.1-1, 2015, pp. 69-76.

MONTELLA M.M., QUATTROCIOCCHI B. (2013), "L'albergo diffuso: un'innovazione imprenditoriale per lo sviluppo sostenibile del turismo", in *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*.

MURPHY P.E., (2013), *Tourism: A Community Approach (RLE Tourism)*, Routledge.

NORDHORN C. (2014), "Albergo Diffuso sostenibile - Prospects for a sustainable development of the Albergo Diffuso in Italy", in Suni, J., Komppula, R., (Hrsg): *International Conference on Rural Tourism and regional Development*, 20-22 May 2014, Joensuu, Finnland, 2014. - S. pp. 67-80.

ORLANDINI P., VALLONE C., DE TONI A., CECCHETTI R. (2014), "Total quality research of tourism services. Special case: Albergo Diffuso", in *Toulon-Verona Conference Excellence in Services*.

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 innovatica dell'albergo diffuso*" in crativită, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, a cura di Pilotti L., Il Mulino, Bologna.

PANICCIA P., PECHLANER H., VALERI M. (2007), "Il Tempo dell'esperienza nell'innovazione dell'impresa turistica: l'albergo diffuso Sextantio", *Il settore immobiliare visto attraverso la case study research methodology*, pp. 55-78.

PANICCIA P., PECHLANER H., VALERI M. (2010b), "The importance of the Time of Experience in the Innovation of tourism Business. The Sextantio Albergo Diffuso" in Weiermair K., Go F., Keller P., Pechlaner H., (eds.) *Tourism Entrepreneurship and Innovation*, Berlin, Erich Schmidt Verlag.

PANICCIA P., SILVESTRELLI P., MONTELLA M.M., ROZERA C., VALERI M. (2013), "Innovare nell'ottica della sostenibilità. L'esempio dell'albergo diffuso: un progetto di valorizzazione per il territorio", in Franch M., Martini U., (a cura di), *GSA AIDEA*, Il Mulino, Bologna, in corso di pubblicazione.

PECHLANER H., VOLGGER M. (2012), "How to promote cooperation in the hospitality industry: Generating practitioner-relevant knowledge using the GABEK qualitative research strategy", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 24, n. 6, pp. 925-945.

PINE B.J., GILMORE J.H. (1999), *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.

PRATT M.G. (2009), "For the lack of boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research", *Academy of Management Journal*, vol. 52, n. 5, pp. 856-862.

PURPURA A., VÁZQUEZ F. C. (2009)," Relational tourism, development and social innovation", in *3rd international scientific conference on integrated relational tourism territories and development in the Mediterranean area, Egypt*.

RAICH M. (2008), "Basic values and objectives regarding money: implication for the management of customer relationships", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 26, n. 1, pp. 25-41.

SHANE S., VENKATARAMAN S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of management review*, vol. 25, n. 1, pp. 217-226.

SCHMITT B.H. (2003), *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

STUMPF C. (1939), *Erkenntnislehre: Band 1*, Johann Ambrosius Barth, Leipzig.

THEODORI G.L. (2005), "Community and community development in re source-based areas: Operational definitions rooted in sn interactional perspective." *Society and Natural Resources*, vol. 18, n. 7, pp. 661-669.

THROSBY D. (1995), "Culture, economics and sustainability", *Journal of Cultural Economics*, n. 9, pp. 199-206.

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANISATION (UNWTO) (2004), *Indicators of sustainable development for tourism destinations: A guide book.* Madrid.

VALLONE C., ORLANDINI P., CECCHETTI R. (2013), "Sustainability and innovation in tourism services: the Albergo Diffuso case study", *Eurasian Journal of Social Sciences*, vol. 1, n. 2, pp. 21-34.

VIGNALI C. (2011), "L'albergo diffuso da idea-progetto alla concreta realizzazione nella recente legislazione regionale lombarda", *Rivista Italiana di Diritto del Turismo*, n. 1-2011, pp. 159-164.

ZELGER J. (1999), "Wissensorganisation durch sprachliche Gestaltbildung im qualitativen Verfahren GABEK", in Zelger J., Mair M. (Eds), GABEK. *Verarbeitung und Darstellung von Wissen*, Studien-Verlag, Innsbruck, Wien, München, pp. 41-87.

ZELGER J. (2000), "Twelve steps of GABEK WinRelan: a procedure for qualitative opinion research, knowledge, organization and systems development", in Buber R., Zeleger J. (Eds), *GABEK 2. Zur qualitativen Forschung. On qualitative research*, Studien-Verlag, Innsbruck, Wien, München, pp. 205-220.

Strategies and methodologies for artistic and cultural organisations: a literature review for new directions of research

ANDREA CHIARINI* EMIDIA VAGNONI•

Abstract

Objectives. *The main purpose of this paper is to investigate whether or not strategies such as Total Quality Management (TQM), Lean Six Sigma and Corporate Social Responsibility (CSR) are in some way implemented in artistic and cultural organisations. Indeed, it is well-known how they are already implemented in the manufacturing industry. Specifically, this research wants to bring to light what other scholars until now have inquired and demonstrated in terms of limitations and benefits, opening in this ways new and interesting directions for further research*

Methodology. *Methodology is entirely based on a literature review of selected papers from different databases. Through a first literature review the most important methodologies related to TQM, Lean Six Sigma and CSR have been founded. Through a second literature review, the research then has demonstrated whether or not TQM, Lean Six Sigma and CSR strategies are implemented in artistic and cultural organisations and in particular how the methodologies of the strategies are taken into account and implemented*

Findings. *Interesting findings show how TQM and in particular ISO 9001 have been discussed from several authors. While there is a lack in the literature about Lean Six Sigma, standards linked to CSR and artistic and cultural organisations*

Research limits. *The research is only based on a literature review*

Practical implications. *The research proposes new directions for research which can affect also practitioners. In particular the application of Lean Six Sigma and the standards linked to CSR in the artistic and cultural industry*

Originality of the study. *For the first time the possibility of implementing strategies such as Lean and Six Sigma in the artistic and cultural industry has been investigated*

Key words: *artistic industry; cultural industry; TQM; Lean Six Sigma; CSR*

* Visiting Professor - University of Ferrara
e-mail: andrea.chiarini@unife.it

• Full Professor of *Economia Aziendale* - University of Ferrara
e-mail: emidia.vagnoni@unife.it

1. Introduction

Artistic and cultural organisations represent a significant part of the GDP of the most industrialized countries (Re, 2011). According to UNESCO these particular kinds of industries are leading a key role in the economy (Van der Pol, 2007). Despite their importance it is not that clear whether or not these particular kinds of organisations can have strategies and methodologies similar to other ones which belong to typical private sectors such as manufacturing industries. In fact, many artistic and cultural industries, especially in Europe, are managed through a governance typical of a charity or often they belong to the public sector.

Over the years in private and public industry different kinds of strategies and methodologies have been implemented in order to increase the efficiency and efficacy of processes. For instance, starting from the 1980's the Total Quality Management (TQM) strategy has largely affected many organisations, both from private and public industry. TQM stems from the Japanese Total Quality Control (Martínez-Lorente *et al.*, 1998) and basically leads to increase customer satisfaction as well as reduce cost of poor quality.

In the last decades many industries, especially from the manufacturing sector, have also implemented strategies derived from Lean Six Sigma management system. In particular Lean is the system which derives from the Toyota Production System and leads to reduce and banish wastes on the processes (Womack and Jones, 2010); wastes usually are classified into overproduction, inventories, transportations, motions, defectiveness, waiting and over processing. Six Sigma is a management system invented by Motorola in the 1980's which aims to reduce variability within processes, reducing defectiveness and increasing customer satisfaction (Neuman and Cavanagh, 2000).

Moreover, many industries have embraced ISO 9000 quality management system in order to increase effectiveness of the processes. ISO 9000 is a certification given by an external body and can help organisations in achieving results in terms of customer satisfaction and in some way it can be considered related to the TQM movement (María Marín and Carmen Ruiz-Olalla, 2011).

Lastly, organisations have increased their efforts for Corporate Social Responsibility (CSR) strategies driven by ethical scandals raised in the past and a more attention from customers and consumers on it. CSR can be structured with many systems and methodologies such as environmental management, health and safety management, social responsibility as well as accountability and transparency (Dahlsrud, 2008). To the scope, many organisations have embraced standards such as ISO 14000, SA 8000, AA1000, ISO 26000 (Balzarova and Castka, 2012); some of these standards can also be certified by external bodies.

If the literature has clearly demonstrated how private and public organisations of traditional sectors have implemented for their operations strategies derived from TQM, Lean Six Sigma and CSR, on the other hand there is little discussion about these strategies for artistic and cultural organisations. Therefore, once the boundaries of what a cultural organisation have been precisely set, this research wants to enlarge the debate concerning the implementation of TQM, Lean Six Sigma and CSR in artistic and cultural organisations. Specifically, by means of a thorough literature review this research wants to bring to light what other scholars until now have inquired and demonstrated, opening in this ways new directions for further research.

The remainder of this paper is structured as following. Section 2 deals with the specific strategies which have been chosen for this literature review research and their application in more traditional sectors. Section 3 deals with the employed methods for reviewing the literature and the boundaries in terms of kinds of organisations belonging to artistic and cultural industries. A fourth section shows the results from literature review analyzing them. Section 5 tries to highlight the possible directions for future research summarising the research path.

2. TQM, Lean Six Sigma and CSR in more traditional sectors, a first literature review

According to several authors (Andersson *et al.,* 2006; Dahlgaard and Dahlgaard-Park, 2006; Byrne *et al.,* 2007; Näslund, 2008; Chiarini, 2011) in the last decade the most implemented strategies for improving both efficiency and efficacy of the operations processes have been TQM, Lean Thinking and Six Sigma.

Other authors (Galbreath, 2006; Maon *et al.,* 2008; Slack *et al.,* 2009; Perez-Batres, 2012) pointed out how CSR plays an important role within the possible strategies to be achieved in whatever organisation. CSR strategies have to be integrated into a strategic framework along with others such as TQM and Lean Six Sigma (Robson and Mitchell, 2007; Slack *et al.,* 2009; Zink, 2007). For instance, Balanced Scorecard (BSC), considered one of the most used systems for managing and deploying strategies (Nørreklit *et al.,* 2012) allocates a specific category named *learning and growth* (Kaplan and Norton, 1996) where setting CSR strategies[1]. Therefore, according to the literature review we can consider TQM, Lean Six Sigma and CSR as fundamental systems integrated in a strategic framework.

TQM derives from Japan, where companies have developed TQC mainly using the teachings of gurus such as Ishikawa, Deming and Juran (Martinez-Lorente *et al.,* 1998). Feigenbaum was the first to use the term TQC even if he introduced differences between American and Japanese TQC (Martinez-Lorente *et al.,* 1998). These differences have been extended by TQM advent. Probably this was the actual beginning of the Total Quality Management movement and principles.

Nowadays there is a huge quantity of literature about TQM applied in many sectors and industries. TQM implementation seems to be management behaviour and participation, management by fact and long-term vision (Porter and Parker, 1993). A steering committee of senior managers normally leads the implementation programme. TQM mainly focuses on quality performances, such as Costs Of Poor Quality (COPQ) and customer satisfaction, although in literature cases of integration between TQM and Corporate Social Responsibility (McAdam and Leonard, 2003; Zink, 2007; Meehan *et al.,* 2006) and TQM and environmental aspects (Kitazawa and Sarkis, 2000; Daily and Huang, 2001; Miles and Russel, 1997) are frequent. TQM is also associated with the American Balanced Scorecard and other deployment systems (Hoque, 2003)

TQM stresses the use of team building and team efforts (Ross, 1993; Spector and Beer, 1994; Bubshait and Farooq, 1999) and employee involvement is mandatory for problem solving activities. The voice of the customer capture as well as basic tools and advanced statistical tools for quality management are usually employed by teams (Tarí and Sabater, 2004). TQM has been usually implemented along with ISO 9000 quality management system. According to some authors, ISO 9000 can be considered either a way for introducing TQM or simply a part of it (Tsiotras and Gotzamani, 1996; Quazi and Padibjo, 1998; Rahman, 2001; Magd and Curry, 2003; Terziovski and Guerrero, 2014).

Toyota invented in the 1960s the *Toyota Production System*. Lean production is a name derived from a 1990's book *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* (Womack *et al.,* 1990).

While Lean Production is focused on the effectiveness in the production process, Lean Thinking is more focused on the efficiency in the company as a whole, including offices (Chiarini, 2011). In general, the shorter the process, the 'leaner' the organisation and consequently the fewer the wastes, thus Lean Thinking is focused on the extreme simplification of the 'mainstream' with the intent of avoiding any kind of waste and accelerating the flow. The typical strategic goals to follow are linked to waste reduction, as well as Cost Of Poor Quality (COPQ) and customer satisfaction (George, 2002).

[1] Kaplan and Norton in their well-known system divided strategies into four perspectives. These are customer, financial, internal business processes and learning and growth. Some authors (Figge *et al.,* 2002) even suggested a specific perspective dedicated to sustainability and CSR.

Lean Thinking is for long-term oriented managers with a very clear vision (Womack and Jones, 2010). Managers are bound to create a culture of getting quality similarly to TQM, going and seeing for themselves problems and improvements in the processes (Liker, 2004). According to Womack *et al.* (1990), quick and voluntary teams continually try to remove wastes and there is not a pattern as rigorous and hierarchical as Six Sigma DMAIC for the improvement projects. Only through reviewing practitioner literature or by directly analysing the case studies, can it be found that teams usually manage 'Kaizen events' or 'Kaizen weeks' (Robertson *et al.*, 1992; Manos and Alukal, 2006; Manos, 2007; Dickson *et al.*, 2009), where Kaizen is the Japanese translation of continuous improvement. The peculiarity of these improvement projects is the short duration and the maximum involvement of people (Liker, 2004). Indeed, similarly to TQM, all the employees at all the levels should be involved.

Lean is particularly characterised by tools and methodologies such as 5S, Kanban, SMED, TPM and many others (Nakajima, 1988; Ohno, 1988; Shingo, 1989) invented by Toyota and other Japanese companies. Lean does not need advanced statistical training, nor certified Black and Green Belts. Self-empowerment and responsibility are as important as team building and team efforts.

Six Sigma is a system invented in Motorola by an engineer named Bill Smith (Harry and Schroeder, 2000). According to Harry and Schroeder (2000), Six Sigma has a specific deployment starting from the Business Plan. Harry (1998) and Harry and Schroeder (2000) claim that Six Sigma leads mainly to reduction of COPQ; this point can also be found in the work of several other authors (Coronado and Antony, 2002; Wiper and Harrison, 2000; Antony and Banuelas, 2002; Antony, 2004). Six Sigma tends to cut down external COPQ such as warranty costs, returned goods and penalties. According to El-Haik and Al-Aomar (2006) and Pyzdek (2009), this is what Six Sigma does better.

Six Sigma is not focused on social responsibility results (Goh, 2002), even though some authors (Kuei and Madu, 2003) believe that with some limits Six Sigma needs to extend to include environmental management and safety dimensions.

Six Sigma projects take on average from a few months (Goh, 2002) to one year and thus their yield is short- to medium-term based.

Starting from the paper of Harry (1998), it is taken for granted that Six Sigma organisation needs important figures such as Master Black Belt, Black Belt and Green Belt.

Black and Green Belts should be certified through precise and well-coded training (Harry and Schroeder, 2000). A Master Black Belt usually is a Black Belt who has successfully carried out several projects and can act as a trainer for Black and Green Belts.

Six Sigma teams led by a Black or Green Belt need worker participation as well. Linderman *et al.* (2003) dealt with the aspect that Six Sigma organisations should, by extensive programmes, train all the employees. Therefore, at this level, Six Sigma requires team building and team efforts and each Six Sigma team leader is supposed to be trained on these subjects not only on statistics. Six Sigma programmes have to balance the cultural and technical skills (Eckes, 2001) of every worker. In this way Six Sigma introduces a hierarchical participation of staff in decision making and a precise development of the skills which employees are bound to acquire. It is not so difficult to notice how employees are led and managed mainly by extrinsic motivations, rather than intrinsic ones (Brue, 2000) .Indeed the role of employees within the improvement team has received some criticism in terms of commitment and motivation (Goh, 2002).

According to Byrne and Norris (2003), the DMAIC pattern is perhaps the most important part of Six Sigma DNA. DMAIC is something unique and it helps in the deployment of projects without failures; every stage, from Define to Control, is validated through a 'tollgate' check, which can stop the project if the result stage is not what is expected.

Within the DMAIC pattern, Six Sigma teams can use numerous tools dependent on the scope and the kind of stage. Among these, Six Sigma inherits well-known quality management tools (Klefsjo *et al.*, 2001; Dahlgaard and Dahlgaard-Park, 2006), including advanced statistical tools.

Six Sigma has a strong approach based on facts and data. All the project results are validated using 'sigma level' around the target. In several companies, the finance department is assigned to

calculate and report these savings to senior management. Hahn *et al.* (1999) are convinced that the disciplined data-driven approach is the foundation of Six Sigma.

During the last decade, Lean and Six Sigma have merged creating the so-called Lean Six Sigma (Chiarini, 2011). In this way, many organisations have taken advantage of the benefits in terms of reducing waste and process lead-time along with the benefits of reducing variability within processes. Lean Six Sigma is still a debated subject. Actually, some authors (Chiarini, 2011) believe it is just a pure integration of two different systems, while others (George, 2002; EL-Haik and Al-Aomar, 2006) believe it can increase performance potentiality respect the application of the two separated systems.

CSR is interested by an ample literature, even though it is not that clear how to define it and what the boundaries of CSR are (Garriga and Melé, 2004). Basically CSR affects several stakeholders such as the community, employees, unions as well as customers and shareholders. Indeed it is nowadays taken for granted that CSR in many cases can affect profitability (Burke and Logsdon, 1996; Nabi *et al.,* 2014). Being a strategy which can involves different stakeholders, CSR employs different management systems such as environmental, health and safety, social responsibility and accountability. Indeed from the literature CSR is often associated with ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000, AA 1000 standards which respectively concern environmental, health and safety, social, and accountability management. Furthermore, there is a specific general standard dedicated to CSR named ISO 26000 (Castka *et al.,* 2004: Ayuso *et al.,* 2013).

From a strategic point of view, CSR is mainly linked to the BSC system (Tsai *et al.* 2009). Johnson (1998) was one of the first authors who wrote a paper dedicated to how to set strategies dedicated to environmental management within the BSC perspectives. Johnson's research (1998) presents typical CSR indicators managed in the short term that can be linked with long-term objectives inside the financial perspective.

Following this line, other authors (Epstein and Manzoni, 1997; Bieker *et al.,* 2001; Malina and Selto, 2001; Hedberg and Von Malmborg, 2003; Retolaza *et al.,* 2009; Gold *et al.,* 2010; Johnson, 2013) started discussing the relationships among BSC and CSR in a more general way, by means of case studies.

As previously discussed, CSR over the years has been integrated mainly with TQM strategy and by nature not with Lean Six Sigma. Only in the last decade a few authors have considered the opportunity of integrating environmental and safety management systems with lean production (Chiarini, 2014).

Table 1 recaps what has been found with this first literature review dedicated to TQM, Lean Six Sigma and CSR strategies applied in more traditional sectors. From the table, it can be claimed that TQM, Lean Six sigma and CSR are strategies applied by means of specific methodologies.

Tab. 1: TQM, Lean Six Sigma and CSR strategies for traditional sectors

Strategy	Process	Methodology
TQM	Strategic Management	Balanced Scorecard, Hoshin kanri
	Operations Management	ISO 9000, Problem solving, statistical advanced tools
	Performance Measurement	Customer satisfaction, COPQ
Lean thinking	Strategic Management	Balanced Scorecard, Hoshin kanri
	Operations Management	Dedicated tools
	Performance Measurement	Waste reduction, lead time
Six Sigma	Strategic Management	Balanced Scorecard
	Operations Management	DMAIC methodology, Problem solving, statistical advanced tools
	Performance Measurement	Customer satisfaction, COPQ
CSR	Strategic Management	Balanced Scorecard
	Operations Management	ISO 14000, OHSAS 18001, ISO 26000, SA 8000, AA 1000
	Performance Measurement	Stakeholders' satisfaction, pollution performances, injuries and ill health reduction employees' satisfaction

Source: this research

Through a second literature review, this research will now investigated whether or not TQM, Lean Six Sigma and CSR strategies are implemented in cultural organisations and in particular how the methodologies of the strategies are taken into account and implemented.

3. Method

For the scope of this research it has been important, initially, to exactly define the boundaries of artistic and cultural industries. In fact, especially the cultural industry is structured with an ample number of sectors and organisations (Franch, 2011). According to Peltoniemi (2015) the cultural industry can be defined with the nature of the value of cultural goods. In this way even music, film, game and entertainment industry can be allocated within cultural organisations. However, following this way of reasoning, many major private organisations, which surely are implementing the strategies and methodologies discussed in the previous section, would be included in the cultural industry. The classification made by KEA (2006) has been also taken into consideration. In this report (KEA, 2006, p.3), they define cultural sector as:

> *Non-industrial sectors producing non-reproducible goods and services aimed at being consumed" on the spot (a concert, an art fair, an exhibition). These are the arts field (visual arts including paintings, sculpture, craft, photography; the arts and antique markets; performing arts including opera, orchestra, theatre, dance, circus; and heritage including museums, heritage sites, archaeological sites, libraries and archives).*

For the scope of this research different kinds of artistic and cultural organisations have been taken unto account. The proposed definition of artistic and cultural industries avoids all the private organisations and focuses on organisations run by public administrations and charities. Therefore the organisations involved in this literature review are listed in the following table.

Tab. 2: Main typologies of cultural organisations involved

Id	Artistic and cultural organisations involved in the literature review
1	Art, dance, drama and workshop
2	Cultural exchange of artistic and cultural
3	Libraries
4	Museums
5	Theatres
6	Heritage care (advice, management and training in the care and preventive conservation of cultural collections)

Source: this research

A first search on ISI Web of Science, Scopus and Google Scholar using the search terms ‘TQM’ AND ‘artistic-cultural industry’, ‘Lean’ AND ‘artistic-cultural industry’, ‘Six Sigma’ AND ‘artistic-cultural industry’, CSR AND ‘artistic-cultural industry’ has been carried out. Then a second more perfected search has been conducted using the association between TQM, Lean Six Sigma, CSR AND the main typologies of artistic and cultural organisations listed in table 2. For the second search further databases have been used even not linked to Google Scholar. Proceedings, books and journals for academics as well as for practitioners have been included; in the end just 36 papers have been selected and reviewed. Within each paper, keywords derived from the processes and methodologies listed in table 1 have been searched for. The results show a particular lack of papers and research related to some strategies and methodologies.

4. Results of the literature review

Results from the search have generated some papers consistent with the strategies, processes and methodologies listed in table 1. In particular 24 papers linked to artistic cultural organisations and TQM strategy have been found, 6 papers related to Lean Six Sigma and artistic cultural industries, while there are 18 papers linked to CSR. Following a review and analysis of the more relevant contents.

4.1 Artistic - cultural industry and TQM

TQM is often considered a philosophy and not just a strategy for improving performances. The cultural characteristics of this system are well known and are mainly linked to principles such as people involvement, self-empowerment and team-working (Porter and Parker, 1993). In this way, probably TQM is a strategy which can be more easily embraced by artistic and cultural organisations and in particular by charity organisations. This is in part demonstrated by Van Iwaarden *et al.* (2009); indeed, according to the authors, stakeholders of charity organisations are more interested to results in terms of effectiveness than efficiency. Therefore TQM and in particular ISO 9001 management system seem to be suitable to charity and artistic cultural organisations. The authors also concluded that there is a lack of literature review concerning strategies for improving performances in charity organisations, including performances such as COPQ.

Searching all the literature databases, many traces of ISO 9001 application in the cultural industry can be founded. In particular ISO 9001 management system has been applied in organisations such as libraries (Sossamma *et al.*, 2002; Balagué and Saarti, 2011; Düren, 2012) museums (Asw, 1992; O Connor, 2005), cultural and leisure industries (Williams, 1998).

According to Sossama *et al.* (2002), ISO 9001 quality system is pursued by some organisations which belong to library and museum sectors mainly because of its possibility of introducing principles such as standardisation and repeatability of the activities. Indeed, in some countries such as Italy and the UK some particular laws and regulations have introduced minimum requirements in order to guarantee a certain level of quality of the services in the museums and other organisations. For instance, in Italy the dlgs 112/98 (Ministero per i Beni e le attività culturali, 1998) introduces minimum standards for guaranteeing the general access to artwork and its proper conservation. In this sense, it can be claimed that in some countries legislators have paved the way to ISO 9001 quality system.

Moreover, in Italy a specific but not mandatory Directive (Presidente del Consiglio dei Ministri, 1994) recommends the introduction in the public sector of a particular document named 'Service Charter' in which public organisations, including cultural and leisure industries, should declare their quality standards, metrics and quality procedures. Even if this particular charter is more applied in the healthcare and public utilities, there are also applications concerning public libraries, museums and theatres. To the scope, the Italian Ministry of Cultural Heritage and Activities and Tourism has issued specific guidelines for developing Service Charters for museums and libraries, including also how to define and measure quality standards (Commissione per la valutazione la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, 2010).

Similarly, Negri and Sani (2001) discussed some criterions for improving value for customer. According to the authors, for the scope museums can organise their processes using ISO 9001 and TQM. The processes have also to be linked with organisations' strategies. Other authors (Negri et al., 2009) dealt with TQM processes as a particular vehicle for giving more value to the museum's customers.

Williams (1998) through some case studies analysed six different charity organisations; in particular a museum, a theatre and an art gallery. The author demonstrated a positive impact of quality management systems on customer satisfaction.

From the literature review it came out there is a moderate discussion concerning customer satisfaction and artistic-cultural organisations. However customer satisfaction for theaters,

museums, libraries and other artistic - cultural organisations has been more investigated from a marketing strategy point of view. For instance Bettencourt (1997), De Reyuter *et al.* (1997), Rowley (1999), Goulding (2000), Harrison and Shaw (2004), highlighted how customer satisfaction is a fundamental performance that has to be measured and managed for increasing customer loyalty and turnover. Also Negri and Sani (2001) came to similar results. Despite this, customer satisfaction has not been strictly connected with TQM strategy.

Methodologies such as hoshin kanri and balanced scorecard seem to be not taken into account by any author. To the scope, it is interesting to underline how sometimes artistic-cultural organisations can even encounter difficulties in pursuing particular kinds of strategies. This is mainly due to their governance often similar to a charity or a public administration. In this particular environment, when strategies related to customer satisfaction have to be achieved sometimes there is a particular trade-off with economic and financial resources (Moore, 1995; Moore, 2000). Interestingly, some authors (Spano, 2009; Scott, 2013) argued that the management control system of the public museums has to give a different role to customers and citizens. The latters have to be put in the centre of the management control system.

By the same token, statistical tools and problem solving methodologies do not find any confirmation from the literature review.

4.2 Artistic - cultural industry and Lean Six Sigma

There is a lack of literature concerning Lean Six Sigma strategy applied in artistic - cultural organiaations. There are no papers which discuss Lean or Six sigma as strategic models applied in artistic-cultural industries; only particular methodologies of Lean Six sigma have been investigated.

Ho (2006) in this research claimed that 5S[2] is a particular methodology derived from Lean which can be applied also in libraries and museum. According to Ho (2006), the reason of that lies mainly in the capacity of the methodology of setting in order physical objects such as books and canvases.

Anyhow, Radnor and Boaden (2008) in their editorial paper discussed how Lean can be surely implemented in all public sectors, hence also in libraries, museums, theaters and other artistic - cultural organisations run by public administrations.

Antony (2004b) followed a similar reasoning for Six Sigma applied in public sectors. According to the author, Six Sigma can be implemented as a specific strategy to all service industry, including public administrations. Nevertheless, so far Lean Six Sigma has not received enough attention from the literature.

4.3 Artistic - cultural industry and CSR

When we come to CSR strategy, artistic and cultural organisations seem to be more interested in it than in Lean Six sigma. Being artistic and cultural organisations usually part of public administrations or charities, probably this is due to their own nature. Fox *et al.* (2002), for instance, dealt with CSR and public sector, highlighting how public sector can even strengthen and foster CSR implementation in other sectors. However, searching for artistic and cultural organisations and ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, ISO 26000 certification there is no result from any database. Just one paper dedicated to SA 8000 integrated with ISO 9001 certification in the education sector and consequently involving an academic library (Chiarini and Al Shaghana, 2007). These particular kinds of certifications are usually voluntary adopted by private organisations for many reasons. First of all for increasing stakeholders satisfaction (Ghobadian *et al.*, 2007) and in particular customer satisfaction and then for improving performances in terms of efficiency and efficacy (Cruz-Ros *et*

[2] 5S is one of the several Lean methodologies which allows people to better set in order, identify and collect products and objects. In this way people can increase their productivity during their daily activities

al., 2010). In any case, according to Calabrese and Lancioni (2008) there is a specific path for implementing CSR in service industry including public sector.

Other authors (Konar and Cohen, 2001) demonstrated how environmental management systems such as ISO 14001 sometimes are not so valued from the market when applied to service industries.

5. Conclusions and directions for future research

Analysing the results from the second literature review several lines of inquiries can be proposed.

First of all TQM as a strategy seems to be more applied than Lean Six Sigma and CSR. This could be a fist important direction for new research. Why TQM is more implemented? Can this be linked to its particular nature of a "philosophy" of management? More flexible and adaptable than Lean Six Sigma. And why is ISO 9001 the most important vehicle for introducing quality management and TQM in the artistic and cultural industry? There is a need of investigating if this is mainly related to ISO 9001 focus on the effectiveness rather than efficiency. Indeed artistic and cultural organisations, like other charities, seem to be more interested in effectiveness.

Another line of inquiry could lead scholars to investigate whether or not there is a connection between ISO 9001 and repeatability and standardisation of activities in artistic cultural organisations. Some authors claimed that ISO 9001 is particularly suitable for museums and libraries. This is also strengthened by some authors who studied the application of a particular lean methodology named 5S. The latter in particular helps organisations in setting in order products and stuff which should be used frequently.

Besides, scholars could also research why customer satisfaction, very important for artistic and cultural organisations, is not pursued as a typical performance of TQM strategy, consequently using methodologies such as problem solving or quality tools.

Another very interesting research could be led by both academics and practitioners in order to understand whether or not Lean and Six Sigma are suitable for artistic and cultural organisations. For instance, through case studies analysis researchers could find out that Lean Six Sigma, once more, could be implemented in museums, art galleries and libraries but not in different organisations such as art and drama or heritage management. Repeatability and standardisation could be once more the drivers for implementation. Maybe Lean and Six Sigma are strategies not so implementable in the artistic and cultural organisations in general because of a particular manufacturing and private industry approach where economic and financial performances are strictly pursued.

Practitioners could also investigate whether or not Lean and Six Sigma really affect waste and lead time reduction like in the manufacturing sector. Are these advantages really achievable like in other private and public sectors?

Lastly, CSR seems to be a perfect companion also for artistic and cultural organisations. However, when we come to CSR methodologies such as ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 and ISO 26000 there is no trace of their application. Starting from the value given to these standards by the market and the stakeholders, scholars should better investigate why they are rarely or not at all implemented. Moreover, practitioners should analyse, by means of case studies, if there is a way for implementing ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 and other CSR standards in this particular industry. Finally, practitioners and academics could also investigate whether or not CSR implementation in the artistic and cultural organisations can positively affect customer satisfaction and the value perceived by customers.

References

ANDERSSON R., ERIKSSON H., TORSTENSSON H. (2006), "Similarities and differences between TQM, six sigma and lean", *The TQM magazine*, vol. 18, n. 3, pp. 282-296.

ANTONY J., BANUELAS R. (2002), "Key Ingredients for the Effective Implementation of Six Sigma Program", *Measuring Business Excellence*, vol. 6, n. 4, pp. 20-27.

ANTONY J. (2004), "Some Pros and Cons of Six Sigma: An Academic Perspective", *The TQM Magazine*, vol. 16, n. 4, pp. 303-306.

ANTONY J. (2004b), "Six Sigma in the UK service organisations: results from a pilot survey", *Managerial Auditing Journal*, vol. 19, n. 8, pp. 1006-1013.

ASW A.S.W. (1992), "Executive jet" lands" at the Science Museum", *AIRCRAFT ENGINEERING*, vol. 39, pp. 14-23.

AYUSO S., ROCA M., COLOMÉ R. (2013), "SMEs as "transmitters" of CSR requirements in the supply chain", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 18, n. 5, pp. 497-508.

BALAGUÉ N., SAARTI J. (2011), *Managing your library and its quality: the ISO 9001 way*, Elsevier, London

BALZAROVA M.A., CASTKA P. (2012), "Stakeholders' influence and contribution to social standards development: The case of multiple stakeholder approach to ISO 26000 development", *Journal of business ethics*, vol. 111, n. 2, pp. 265-279.

BETTENCOURT L.A. (1997), "Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery", *Journal of retailing*, vol. 73, n. 3, pp. 383-406.

BIEKER T., DYLLICK T., GMINDER C.U., HOCKERTS K. (2001), "Towards a sustainability balanced scorecard-linking environmental and social sustainability to business strategy", in *Conference Proceedings of Business Strategy and the Environment, University of Leeds, UK*, 10 and 11 September, 2001, pp. 22-31.

BRUE G. (2000), *Six Sigma for Team Members*, Morningstar Communications Group, Pagosa Springs.

BUBSHAIT A., FAROOQ G. (1999), "Team Building and project success", *Cost engineering*, vol. 41, n. 7, pp. 34-38.

BURKE L., LOGSDON J.M. (1996), "How corporate social responsibility pays off", *Long range planning*, vol. 29, n. 4, pp. 495-502.

BYRNE G., LUBOWE D., BLITZ A. (2007), "Using a Lean Six Sigma approach to drive innovation", *Strategy & Leadership*, vol. 35, n. 2, pp. 5-10.

BYRNE G., NORRIS B. (2003), "Drive Baldrige level performance", *Six Sigma Forum Magazine*, vol. 2, n. 3, pp. 13-21.

CALABRESE A., LANCIONI F. (2008), "Analysis of corporate social responsibility in the service sector: does exist a strategic path?", *Knowledge and Process Management*, vol. 15, n. 2, pp. 107-125.

CASTKA P., BAMBER C.J., BAMBER D.J., SHARP J.M. (2004), "Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems-in search of a feasible CSR management system framework", *The TQM Magazine*, vol. 16, n. 3, pp. 216-224.

CHATZOGLOU P., CHATZOUDES D., KIPRAIOS N. (2015), "The impact of ISO 9000 certification on firms' financial performance", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 35, n. 1, pp. 145-174

CHIARINI A., AL SHAGANA K. (2007), "An innovative way to integrate a Quality and Social-Ethical System in the post graduate education of "Scuola Normale Superiore" of Pisa – Italy", proceedings of the 3rd International Conference Integrating for Excellence June 2007 – Sheffield Hallam University, UK.

CHIARINI A. (2011), "Japanese total quality control, TQM, Deming's system of profound knowledge, BPR, Lean and Six Sigma: Comparison and discussion", *International Journal of Lean Six Sigma*, vol. 2, n. 4, pp. 332-355.

CHIARINI A. (2014), "Sustainable manufacturing-greening processes using specific lean production tools: an empirical observation from European motorcycle component manufacturers", *Journal of Cleaner Production*, vol. 85, n. 6, pp. 226-233.

COMMISSIONE PER LA VALUTAZIONE LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE (2010), *Delibera CIVIT n. 88/2010 Linee guida per la definizione degli standard di qualità*, available at: http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1288192187112_Delibera-n.88.2010.pdf

CORONADO R.B., ANTONY J. (2002), "Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organizations", *The TQM Magazine*, vol. 14, n. 2, pp. 92-99.

CRUZ-ROS S., CRUZ T.F.G., PÉREZ-CABAÑERO C. (2010), "Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction, and performance", *Service Business*, vol. 4, n. 3-4, pp. 209-223.

DAHLGAARD J.J., MI DAHLGAARD-PARK S. (2006), "Lean production, six sigma quality, TQM and company culture", *The TQM magazine*, vol. 18, n. 3, pp. 263-281.

DAHLSRUD A. (2008), "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions", Corporate social responsibility and environmental management, vol. 15, n. 1, pp. 1-13.

DAILY B.F., UANG S. (2001), "Achieving Sustainability through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management", *International Journal of Operations and Productions Management*, vol. 21, n. 12, pp. 1539-1552.

DE RUYTER K., WETZELS M., LEMMINK J., MATTSON J. (1997), "The dynamics of the service delivery process: a value-based approach", *International journal of research in marketing*, vol. 14, n. 3, pp. 231-243.

DICKSON E.W., SINGH S., CHEUNG S.C., WYATT C.C. NUGENT A.S. (2009), "Application of Lean Manufacturing Techniques in the Emergency Department", *The Journal of Emergency Medicine*, vol. 37, n. 2, pp. 177-182.

DÜREN P. (2012), "Total quality management in academic libraries-best practices", *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)*, vol. 1, pp. 43-50.

ECKES G. (2001), *Making Six Sigma Last: Managing the Balance between Cultural and Technical Change*, Wiley and Sons, New York.

EL-HAIK B., AL-AOMAR R. (2006), *Simulation-based Lean Six-Sigma and Design for Six-Sigma*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken.

EPSTEIN M.J., MANZONI J.F. (1997), "The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: a global perspective on translating strategy into action", *Working Paper series - Insead, Paris*, available at: http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/pgp/p_97-63.pdf (accessed 20 March 2014),

FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2002), "The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy", *Business strategy and the Environment*, vol. 11, n. 5, pp. 269-284.

FOX T., WARD H., HOWARD B. (2002), *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study*, World Bank, Washington, DC.

FRANCH M. (2011), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-107.

GALBREATH J. (2006), "Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations", *Corporate Governance*: The international journal of business in society, vol. 6, n. 2, pp. 175-187.

GARRIGA E., MELÉ D. (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n. 1-2, pp. 51-71.

GEORGE M. (2002), *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed*, McGraw-Hill, New York

GHOBADIAN A., GALLEAR D., HOPKINS M. (2007), "TQM and CSR nexus", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24, n. 7, pp. 704-721.

GOH T.N. (2002), "A strategic assessment of six sigma", *Quality and Reliability Engineering International*, vol. 18, n. 5, pp. 403-410.

GOULDING C. (2000), "The museum environment and the visitor experience", *European Journal of Marketing*, vol. 34, n. 3/4, pp. 261-278.

HAHN G.J., DOGANAKSOY N., HOERL R. (2000), "The evolution of Six Sigma", *Quality Engineering*, vol. 12, n. 3, pp. 317-326.

HARRISON P., SHAW R. (2004), "Consumer satisfaction and post-purchase intentions: An exploratory study of museum visitors", *International Journal of Arts Management*, vol. 6, n. 2, pp. 23-32.

HARRY M.J. (1998), "Six Sigma: A breakthrough strategy for profitability", Quality Progress, vol. 31, n. 5, pp. 60-64.

HARRY M.J., SCHROEDER R. (2000), *The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*, Doubleday, New York.

HEDBERG C.J., VON MALMBORG F. (2003), "The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 10 n. 3, pp. 153–164.

HO S.K. (2006), "Management art and science: From 5-S to 6-σ", *International Journal of Management Science and Engineering Management*, vol. 1, n. 1, pp. 63-70.

HOQUE Z. (2003), "Total Quality Management and the Balanced Scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 14, n. 5, pp. 553-566.

JOHNSON S.D. (1998), "Identification and selection of environmental performance indicators: application of the balanced scorecard approach", *Corporate Environmental Strategy*, vol. 5, n. 4, pp. 34-41.

JOHNSON M.P. (2013), "Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, doi: 10.1002/csr.1343.

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard business review*, vol. 74, n. 1, pp. 75-85.

KEA EUROPEAN AFFAIRS (2006), *The economy of culture in Europe*, available at: http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf (accessed 13 June 2015).

KLEFSJO B., WIKLUND H., EDGEMAN R.L. (2001), "Six sigma seen as a methodology for total quality management", *Measuring Business Excellence*, vol. 5, n. 1, pp. 31-35.

KUEI C.H., MADU C.N. (2003), "Customer-centric six sigma quality and reliability management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, n. . 8, pp. 954-964.

KITAZAWA S., RKIS J. (2000), "The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, n. 2, pp. 225-248.

LIKER J.K. (2004), *The Toyota way - 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York.

LINDERMAN K., SCHROEDER R.G., ZAHEER S. CHOO A.S. (2003), "Six Sigma: a Goaltheoretic Perspective", *Journal of Operations Management*, vol. 3, n. 21, pp. 193-203.

MAGD H., CURRY A. (2003), "ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other?", *The TQM magazine*, vol. 15, n. 4, pp. 244-256.

MALINA M.A., SELTO F.H. (2001), "Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, n. 1, pp. 47-90.

MANOS A., ALUKAL G. (2006), *Lean Kaizen*, Quality Press, Milwaukee.

MANOS A. (2007), "The benefits of Kaizen and Kaizen Events", *Quality Progress*, available at: http://www.proferoinc.com/pdf/qp0207lean.pdf (accessed 20 April 2015),

MAON F., LINDGREEN A., SWAEN V. (2008), "Thinking of the organization as a system: The role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda", *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 25, n. 3, pp. 413-426.

MARÍA MARÍN L., CARMEN RUIZ-OLALLA M. (2011), "ISO 9000: 2000 certification and business results", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 28, n. 6, pp. 649-661.

MARTÍNEZ-LORENTE A.R., DEWHURST F., DALE B.G. (1998), "Total quality management: origins and evolution of the term", *The TQM Magazine*, vol. 10, n. 5, pp. 378-386.

MCADAM R., LEONARD D. (2003), "Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth", *Corporate Governance*, vol. 3, n. 4, pp. 36-45.

MEEHAN J., MEEHAN, K. AND RICHARDS, A. (2006), "Corporate social responsibility: the 3C-SR model", *International Journal of Social Economics*, vol. 33, n. 5/6, pp. 386-398.

MILES M.P., RUSSELL G.R. (1997), "ISO 14000 Total Environmental Management: The Integration of Environmental Marketing, Total Quality Management, and Corporate Environmental Policy", *Journal Of Quality Management*, vol. 2, n. 1, pp. 151-168.

MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI (1998), Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei - D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6, available at: www.archivio.pubblica.istruzione.it/argomenti/attivita.../1998/dlg112_98.rtf

MOORE M.H. (1995), *Creating public value: Strategic management in the public sector*, Harvard University Press, Boston.

MOORE, M.H. (2000), "Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n. 1, pp. 183-208.

NABI F., AZAM S., KHAN A.A. (2014), "*CSR,* Green Practices and Profitability of Corporate Sector in India: A Study based on Forbes' India's Top 100 Units", *Journal of Finance & Management*, vol. 6, n. 1, pp. 9-16.

NÄSLUND D. (2008), "Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods?", *Business Process Management Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 269-287.

NAKAJIMA S. (1988), *Introduction to TPM: Total Productive Maintenance*, Productivity Press, Cambridge.

NEGRI M., SANI M. (2001), *Museo e Cultura della Qualità*, CLUEB, Bologna

NEGRI M., NICCOLUCCI F., SANI M. *(2009), Quality in Museums,* Archaeolingua Budapest

O'CONNOR B. C. (2005), *Quality Management in Museum Information Systems: A Case Study of ISO 9000-2000 as an Evaluative Technique,* Doctoral dissertation, University of North Texas.

OHNO T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*, Productivity Press, Cambridge.

NEUMAN R.P., CAVANAGH R. (2000), *The six sigma way: How GE, Motorola, and other top companies are honing their performance*, McGraw Hill Professional, New York.

NØRREKLIT H., NØRREKLIT L., MITCHELL F., BJØRNENAK T. (2012), "The rise of the balanced scorecard! Relevance regained?", *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 8. n. 4, pp. 490-510.

PELTONIEMI M. (2015), "Cultural Industries: Product–Market Characteristics, Management Challenges and Industry Dynamics", *International Journal of Management Reviews*, vol. 17, n. 1, pp. 41-68.

PEREZ-BATRES L.A., DOH J.P., MILLER V.V., PISANI M.J. (2012), "Stakeholder pressures as determinants of CSR strategic choice: Why do firms choose symbolic versus substantive self-regulatory codes of conduct?", *Journal of Business Ethic*s, vol. 110, n. 2, pp. 157-172.

PORTER M., PARKER (1993), "Total quality management, the critical success factors", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 4, n. 1, pp. 13-22.

PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI (1994), *Princìpi sull'erogazione dei servizi pubblici*, available at: http://www.handylex.org/stato/d270194.shtml

PYZDEK T. (2009), *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Greenbelts, Blackbelts, and Managers at All Levels*, McGraw-Hill, New York.

QUAZI H.A., PADIBJO S.R. (1998), "A journey toward total quality management through ISO 9000 certification-a study on small-and medium-sized enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, n. 5, pp. 489-508.

RADNOR Z., BOADEN R. (2008), "Editorial: Lean in public services-panacea or paradox?", *Public Money & Management*, vol. 28, n. 1, pp. 3-7

RAHMAN S.U. (2001), "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, n. 1, pp. 35-49.

RE P. (2011), "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.
RETOLAZA J.L., RUIZ M., SAN-JOSE L. (2009), "CSR in business start-ups: an application method for stakeholder engagement", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* , vol. 16, n. 6, pp. 324-336.
ROBERTSON D., RINEHART J., HUXLEY C. (1992), "Team Concept and Kaizen: Japanese Production Management in a Unionized Canadian Auto Plant", *Studies in Political Economy*, vol. 39, n. 4, pp. 77-107.
ROBSON A., MITCHELL E. (2007), "CSR performance: driven by TQM implementation, size, sector?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24, n. 7, pp- 722-737.
ROSS J.E. (1993), *Total quality management: Text, cases, and readings*, St. Lucie Press, Delray Beach.
ROWLEY J. (1999), "Measuring total customer experience in museums", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, n. 6, pp. 303-308.
SCOTT C. A. (Ed.). (2013), *Museums and public value: creating sustainable futures*, Ashgate Publishing, London.
SHINGO S. (1989), *A study of the Toyota production system from an industrial engineering viewpoint*, Productivity Press, Cambridge.
SLACK N., CHAMBERS S., JOHNSTON R. (2009), *Operations management*. Pearson Education, Prentice Hall.
SOSSAMMA G., PAUZIAAH M., KIRAN K. (2002), "In pursuit of quality-towards MS ISO 9001: 2000: The experience of the University of Malaya Library", *Kekal Abadi*, vol. 21, n. 2, pp. 1-6.
SPANO A. (2009), "Public value creation and management control systems",. *International Journal of Public Administration*, vol. 32, n. 3-4, pp. 328-348.
SPECTOR B., BEER M. (1994), "Beyond TQM Programmes", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 7, n. 2, pp. 63-70.
VAN DER POL H. (2007), "Key role of cultural and creative industries in the economy", *UNESCO Institute for Statistics. Canada. OECD*. Available at http://www. oecd. org/site/worldforum06/38703999. pdf**.**
VAN IWAARDEN J., VAN DER WIELE T., WILLIAMS R., MOXHAM C. (2009), "Charities: how important is performance to donors?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 26, n. 1, pp. 5-22.
TARÍ J.J., SABATER V. (2004), "Quality tools and techniques: are they necessary for quality management?", *International Journal of Production Economics*, vol. 92, n. 3, pp. 267-280.
TERZIOVSKI M., GUERRERO J.L. (2014), "ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance", *International Journal of Production Economics*, vol. 158, n. 6, pp. 197-207.
TSAI W.H., CHOU W.C., HSU W. (2009), "The sustainability balanced scorecard as a framework for selecting socially responsible investment: an effective MCDM model", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 60, n. 10, pp. 1396-1410.
TSIOTRAS G., GOTZAMANI K. (1996), "ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, n. 4, pp. 64-76.
WILLIAMS C. (1998), "The state of quality management in six leisure related research sites", *The TQM Magazine*, vol. 10, n. 2, pp. 95-103.
WIPER B., HARRISON A. (2000), "Deployment of Six Sigma Methodologies in Human Resource Function: a Case Study", *Total Quality Management*, vol. 11, n. 4, pp. 270-728.
WOMACK J.P., JONES D.T., ROSS D. (1990), *The Machine that changed the world: the story of Lean Production*, Harper Collins, New York.
WOMACK J.P., JONES D.T. (2010), *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*, Simon and Schuster, New York.
ZINK K.J. (2007), "From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management", *Journal of Management History*, vol. 13, n. 4, pp. 394-401.

Web sites

http://www.sinergiejournal.it
http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/Trasparenza/Servizi-erogati/Carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita/index.html

Multifaceted aspects of strategic innovation in cultural firms

VALENTINA DELLA CORTE[*] GIOVANNA DEL GAUDIO[•]
ALESSANDRA IAVAZZI[♠] CHIARA D'ANDREA[**] FABIANA SEPE[••] ENRICO DI TARANTO[♠♠]

Abstract

Objectives. *For years, cultural firms have not been considered in business management studies. The aim of this paper is to analyse the meanings and contents of strategic innovation in the cultural sector and its role for the competitiveness of firms.*

Methodology. *Through a complex and integrated framework, we try to understand what are the main strategic factors for cultural firms in order to manage the different dimensions of innovation in a "smart" approach. We use multiple case study analysis to verify our research propositions, studying the degree of innovation in a selected group of museums and innovative sites.*

Findings. *Empirical results show that strategic innovation can be source of competitive advantage in a new business-oriented managerial optic.*

Research limits. *The limits of this research lie in the restricted number of analysed cases that do not allow coming to generalized results, but it represents a starting point in order to study the issue of innovation in cultural sector.*

Practical implications. *The paper provides an interesting approach that can be useful for decision makers, opening the horizons for cultural organizations and favouring a multidisciplinary but strategic approach in the process of valorisation and promotion of resources. This work also shows how business orientation in this sector does not require denying the goals of preservation and protection.*

Originality of the study. *The analysis stresses the attention on the distinctive resources and competences that can lead cultural organizations to gain competitive advantage through innovation. Such view has never been conceived for cultural firms.*

Key words: *cultural firms, resource-based theory, user innovation, open innovation*

[*] Assiciate Professor of *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: valentina.dellacorte@unina.it

[•] Ph.D. in *Scienze del Turismo* - Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: giovanna.delgaudio@unina.it

[♠] Ph.D. Candidate in *Scienze Aziendali* - Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: alessandra.iavazzi@unina.it

[**] Ph.D. Candidate in *Management* - Università degli Studi di Napoli
e-mail: chiara.dandrea@unina.it

[••] Ph.D. Candidate in *Management* - Seconda Università degli Studi di Napoli
e-mail: fabiana.sepe@unina2.it

[♠♠] Lecturer of *Management Internazionale* - Università degli Studi Internazionali di Roma
e-mail: enricoditaranto@unit.it

1. The issue of innovation in cultural firms

Theories on innovation deepen their roots in the huge field of contributions on innovation in the manufacturing industry (Audretsch, 1995; Utterback and Suarez, 1993; Becker and Dietz, 2004). There is a lack of studies on the role of innovation in the cultural industry, whose characteristics add complexity to the issue. As a service, the cultural product is a mix of tangible and intangible aspects and customer does not only buy a good but the complex experience of seeing, touching, feeling and living it during the visit (Della Corte, 2014; Sigala, 2012). Furthermore, cultural products involve a wide range of goods and services offered by different firms, such as museums and cultural sites, entertainment firms, ads and film productions (e.g. motion pictures, print media, or museums) and so on. In this work, we focus on museums and cultural sites, investigating about the role of innovation in favouring the achievement of competitive advantage.

Studies on innovation have given little attention to the issue during the years. This is probably linked to the fact that cultural sites have always stressed their curatorial (Cerquetti, 2010) role instead of their entrepreneurial and managerial souls. Research on innovation in the cultural sector has been developed in recent years, thanks to the contributions of several authors that started to discuss the role of innovation in museums and its impact on marketing (Solima, 2002; Camarero and Garrido, 2012; Montella, 2012) and organizational activities (Garrido and Camarero, 2010). Other authors tried to identify some dimensions (technological, experiential and systemic) of analysis of innovation in the cultural industry (Della Corte et al, 2009; Della Corte et al, 2012), creating the basis for further reflections on the theme. Recalling these previous works, innovation in cultural firms can refer to the technological, the marketing-based, the organizational and the systemic dimension of cultural firms. Despite all of them are important to determine a better performance in the sector, we mainly focus on the experiential dimension, which is supported by the technological one.

Combining the different perspectives of innovation, cultural firms can adopt what Della Corte (2014) has defined a smart innovation approach, that is *the capability for firms to create new opportunities through a continuous relationship with the main actors in a destination, fostering an innovate managerial approach in an effective way in order to gain sustainable competitive advantage*. Therefore, we try to understand the role of innovation for the development of cultural firms with a smart innovation approach that is the interplay between firm's capabilities in creating new opportunities and the adoption of an innovative managerial vision.

We start studying the main contributions on innovation in cultural firms, in order to understand if innovation is conceived as a key source of competitive advantage. Then, we try to explain the innovation processes in cultural firms through a multiple case study analysis.

2. The theoretical framework

In the cultural sector, museums and cultural sites have to deal with services and activities characterized by two great complexities:

1) they are based on cultural resources that, in most cases, also require a conservation approach;
2) in service provision, they need a great support of specific human resources even when the site is structured as a high-tech resource, according to a user-centred process (Lazzaretti *et al.*, 2011).

Furthermore, the managerial approach is transversal, cross-cultural, characterized by high interconnections between sectors (Della Corte, 2014).

During the past, many scholars shed light on the concept of innovation in various research fields. The two main streams of research identified in the literature are the "open innovation" and the "user innovation". Open innovation emphasizes the role of the interactions between external (in-bound open innovation) and internal (out-bound open innovation) ideas in creating value (Chesbrough, 2003). The premise is that the innovation process has to be "opened" to "use the

purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation and to expand the markets for external use of innovation, respectively" (Chesbrough *et al.*, 2006). Translating these reflections into the cultural sector, the competitive dynamics impose cultural firms to open their business models, searching for new ideas that can come from the external environment and assuming new internal processes and technologies to improve their competitive position (Chesbrough, 2007).

The "user innovation" focuses on the role of users (individuals as well as firms - von Hippel, 2005) as leading innovators since their skills and competences have a key role in the creation of innovation. Firms, in fact, can generate or adopt new ideas using the opinions that customers spontaneously express through the communities. A community can be conceived as an organization since it involves individuals with different experiences and background and so the interactions between different actors can produce new and complementary resources, knowledge and competencies (Oliver and Ebers, 1998; Bossink, 2002).

Hence, according to the previous assumptions, customers, as well as the overall actors that create relationships with cultural firms, can generate innovation through ideas and opinions sharing. The generated innovation can be translated into architectures and systems (Chesbrough, 2006) from the firm and contribute to the creation of superior performances. This process creates value for the overall actors involved since users can develop exactly what they want (democratized innovation - von Hippel, 2005). Therefore, the term "smart innovation" refers to the concept of interconnection of both open and user innovation.

Since these approaches recall the concepts of resources and competencies, it is appropriate to use resource-based theory (RBT- Grant, 1991; Barney, 1996; Barney and Clark, 2007) as theoretical framework. According RBT, resources can be considered strategic and hence source of competitive advantage with reference to four main variables (see VRIO framework - Barney, 1996; Barney and Clark, 2007): value, rarity, inimitability and organization. Cultural sites can be often considered potentially strategic resources because of their value, rarity and inimitability but, in most cases, they are not properly organized from the local actors, so they do not become real sources of sustainable competitive advantage.

This framework has to include the most recent developments of the resource-based approach, such as knowledge-based view, relational view and dynamic capabilities view. The latter two extensions of RBV would be particularly useful, because both of them allow addressing the interaction between "open innovation" and "user innovation".

VRIO resources and competences may allow cultural firms to create knowledge and hence new forms of innovation. Extending the theoretical framework with the assumptions of the knowledge-based view (Grant, 1996), the literature converges in affirming that knowledge is embedded in firm's routines (Grant, 1991) and springs out through the activation of integration mechanisms (Verona, 1999), representing strategic resources for firms (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001).

Sharing this assumption, innovation can be analysed in terms of knowledge as the firm's ability in building competences by recognizing the value of new information, assimilating it and applying it to commercial ends (Cohen & Levintal, 1990).

Furthermore, the set of relationships between actors recalls the assumptions of the relational view (RV), whose principles underline the contribution that each individual can give to new ideas development in terms of personal skills and knowledge sharing (Hunt and Derozier, 2004).

This vision requires an innovative approach that also considers the role of dynamic capabilities (Teece, 2007; Sirmon *et al.*, 2007) as strategic assets to develop tools and methods to use differently the available set of resources and knowledge.

Hence, the links between RBT and the theories of innovation can be expressed as below:

- starting from the RBT, the literature allows affirming that knowledge is one of the driver of competitive advantage since it can be considered rare and difficult to imitate from the competitors. The value depends on firm's ability in gaining and sharing the knowledge. In this view, innovation should be realized within the firm's boundaries. According to the literature

based upon the open innovation dimension, the most innovative firms are those able to combine new internal resources with the external ones to create innovativeness;

- literature on competitive advantage considers the role of inter-firm relationships as a driver to obtain superior performance. In marketing studies, this reflection sheds light on the role of the customer as the main stakeholder of a firm;
- the higher is the customer involvement in the firm's activities, the lower will be the effort a firm has to sustain to understand customer needs and to define its strategies.

In this view, as synthetized in fig.1, open and user innovation, as complementary assets, contribute to the overall smart strategic innovation of cultural firms in a strategic view.

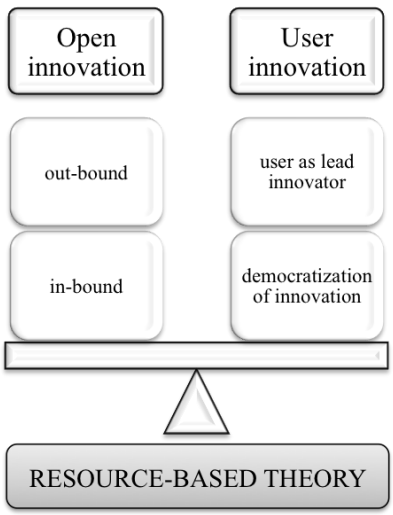
With reference to the cultural sector, considering the defined theoretical framework and the connections among the different theories, innovation can be linked to different activities and processes that can be included into (Garrido and Camarero, 2012; Della Corte, 2014):

- the organizational dimension. This refers to the organizational structure and human resources' competences able to increase competitiveness;
- the marketing and service dimension, referring in particular to the close interaction between the production and the consumption phases, which makes difficult to distinguish between product and process innovation (Gallouj, 2002).
- the systemic dimension, because the cooperation between different actors coming from the same sector or from different areas, can both contribute to increase the knowledge sharing and generate mutual value for the overall actors involved;
- the technological dimension, concerning the introduction of new tools and technologies that facilitate processes and contents sharing, increasing the value of items that are intangible in their nature (Buratti, 2008). In this sense, technological innovation encompasses the other identified dimensions and support the creation of valuable innovative activities;
- the strategic and managerial innovation, which refers to the firm's propensity in managing its overall activities with a smart approach that shares the importance of identifying new opportunities through a continuous exchange between internal and external resources. In this view, the strategic and managerial innovation encompasses the overall dimensions of innovation a cultural firm has to deal with.

Starting from the defined theoretical background, we want to test the role of each dimension in the cultural firms' activities, basing our reflections on the propositions that:

- (P1) the introduction of innovative activities into cultural organizations allows cultural sites to promote themselves as cultural firms;
- (P2) the different dimensions of innovation have to co-exist in order to determine sustainable competitive advantage.

Fig. 1: The theoretical framework



Source: Our elaboration

3. Method: the multiple case study analysis and the selection of the cases

The described theoretical framework is discussed through a multiple case study analysis, which allows obtaining empirical evidences by the investigation of contemporary phenomena within their real-life context (Eisenhardt, 1989; Yin, 2004).

We selected 23 cases of cultural sites and museums according to the number of visitors they registered during 2013 in the most qualified international rankings, such as the National Geographic's Top 10 Museums and Galleries, The Art Newspaper's Top 100 Art Museum Attendance, TripAdvisor's Top 25 museums - world, TEA's Global Attractions Attendance Report (AECOM).

The cultural firms of the referring sample encompass different thematic areas: history, contemporary arts, science, etc. The analysis of these case studies allowed a better understanding and realized selection permits to consider and compare the findings.

Considering the objective of the analysis, we decided to proceed with the case study method, combining a deep study of explicit communication marketing activities with organizational analyses and strategic visions, got from de-structured interviews conducted on decision makers. We crossed data from these International sources in order to obtain a significant sample of cases.

The principal steps of our research are:

1. identifying some distinctive criteria for the case selection;
2. singling out the cases that can become our units of analysis according to the defined criteria;
3. identifying some topics that allow collecting significant information about the degree of innovation for each of the considered dimensions;
4. collecting and analysing the data, according to the information provided by the firms through the websites and the social networks;
5. showing the results.

Tab. 1: The selected cases and their characteristics

Case study	Attendance (TAN, 2013) *in thousands*	Ranking				Interactions		Top 20 most visited sites (region)	Expression of territorial identity
		TAN 2013	National Geographic ranking 2013	TripAdvisor 2013	AECOM Report 2013	Website	Social networks		
Louvre	9.720	1	2	17	1			1	Heritage
Smithsonian National Air and Space Museum	6.800	-	1	15	3			8	Contemporary
Metropolitan Museum of Art	6.116	2	-	8	4			4	Heritage
British Museum	5.576	3	5	19	5			4	Heritage
Tate Modern	5.305	4	-	-	6			-	Contemporary
National Gallery	5.164	5	-	10*	7			3	Heritage
Vatican Museums	5.065	6	8	16*	8			4	Heritage
National Palace Museum	4.361	7	-	8*	1*			-	Heritage
National Gallery of Art	4.200	8	-	6	13			3	Heritage
Centre Pompidou	3.800	9	-	-	15			-	Heritage
Musée d'Orsay	3.600	10	-	-	16			-	Heritage
Prado Museum	3.100	-	6	18	-			1	Heritage
State Hermitage Museum	2.882	13	4	1	11*			1	Heritage
Museum of Modern Art	2.806	14	7	-	9*			-	Contemporary
Pompeii	2.336	-	-	-	-			2	Heritage
Galleria degli Uffizi	1.769	21	9	13*	18*			3	Heritage
Guggenheim Museum	1.189	47	-	-	47			-	Contemporary
Museu Picasso	1.088	53	-	-	-			-	Heritage
Acropolis Museum	1.020	59	3	13	-			1	Heritage
Rijksmuseum	965	66	10	-	-			2	Heritage
Parco di Capodimonte	924	69	-	-	-			-	Heritage
Herculaneum	310	-	-	-	-	-		-	Heritage
Masada	725	-	-	-	-			3	Heritage

Source: Our elaboration

With reference to the criteria identification, we decided to select the cases with distinctive characteristics that allow highlighting some differences and satisfying common requirements. Hence, the selected criteria are (tab. 1):

- absolute attendance, in terms of a huge number of visitors in 2013;
- appreciation, with reference to their inclusion in some worldwide rankings (National Geographic, The Art Newspaper, TripAdvisor, AECOM) or, in some cases, in international or country rankings (in this specific case, the position is signed with an asterisk);
- interactions, as the selected cases use at least their websites and the social networks as basic communication tools;
- relative attendance, as they are considered the main attractions of the region in which they are located;
- territorial identity, as they are considered from visitors as expression of the territory (Baccarani and Golinelli, 2013), in terms of heritage (history, tradition, etc.) or contemporary (innovation).

Different qualitative data sources were used for this research**.** Data were collected from the corporates' websites, archival data, annual reports and international ranking lists referring to the year 2013.

In the first step of the research, these data had to be compared with the results of a questionnaire. This last had been sent to the 23 selected firms but only some of them filled it in. Hence, we used only secondary data. All these aspects are synthetized in table 1.

It is important to underline that although case study analysis has been sometimes criticized since the results coming from the analysis are considered not statistically generalizable to populations, on the other side, they can help to support the theory and the related concepts (Simons, 2009). Particularly, the analysis of 23 cases can be considered rather consistent for sustaining the development of the theory.

With reference to the topics of our research, we analysed each dimension separately, in order to identify significant items. These latter come from the literature analysis. Indeed, different constructs of innovation were analyzed. The estimation of the variables is based upon the theoretical framework. The relevant variables are here described in detail.

Organizational innovation. The recent extension of the competitive environment, due to the growth of the leisure industry, has characterized also the cultural sector, where competitiveness occurs not only among firms offering the same product/service but also with other emerging sites and attractions. For what concern the organizational dimension, we identify:

Interfunctional coordination. The functional organization is based, as known, on specific units, specialized in the different functions, managed by different members. Each member's activity is linked with some others with the aim of achieving a common objective. A coordination is therefore extremely important in order to push the organization's members to create synergies and to share their knowledge. Moreover, the critical aspect of these organizations is that for the multiple purposes they have (cultural, social, economic), they are managed by operators with different experiences, skills, that require hard efforts to develop common languages and to foster cohesiveness and collaboration (Auh and Menguc 2005).

The ability of these firms has to be related with the creation of a context where innovation finds its right application and can be applied by both managers and employees (Hotho and Champion, 2011). For this reason, some cultural firms have introduced scholarships and fellowship programs to create multidisciplinary teams.

Equity/structure. The organizational dimension is also characterized by the business model a firm decides to adopt and that is expressed by the organizational structure, including a director or a board of directors and a staff. In most cases, cultural sites are more concentrated on their curatorial role, so their organizational structure can be defined cultural-oriented. In these cases, the organization chart does not include business or commercial areas. In other cases, cultural firms show a more business-oriented approach, including managerial function to their organization, such as R&D, marketing and so on. With reference to the ownership, the nature of the cultural sites can be public, private or mixed but top management decisions can lead to radical or incremental

changes in organizational structure. During the years, there has been an increase in private funding in museums both in Anglo-American context, characterized by business-like tradition, and in Europe, that has a more public tradition (Camarero *et al.*, 2012). These changes from public to mix or private ownership implies also the adoption of new management approaches, with a prevalence of customer-oriented services.

Marketing and service. The second dimension that has to be considered is the innovation in marketing and service since the evolution of the competitive dynamics in the new globalized marketplace have had a deep impact on museum marketing (Rentschler and Hede, 2007). It is linked to the increasing importance of creating experience for customers (Pine and Gilmore, 1998; Carù and Cova, 2003) through multisensory activities that combine educational and entertaining functions with the aim of involving the customer not just as a simple addressee of information but as a key actor of the learning process. These changes led firms to introduce relational and involving marketing activities aimed at creating superior experience for customers by integrating knowledge, emotions and new sensations (Rinallo *et al.*, 2010). Thanks to the ICT's implementations, cultural firms have the possibility to improve their marketing activities, both at the induced and the organic level. On one hand, new media have facilitated the interactions between firms and customers; on the other hand, these new introductions have forced more traditional firms to reconfigure their business models to match the marketplace needs. Introducing innovation in marketing and service activities, cultural firms have also the possibility to activate profitable relationships with other actors of the destination, in order to create more valuable offer. Combining traditional and innovative factors in the cultural offer, in fact, firms get advantages both for themselves and for the entire territorial context in which they operate (Della Corte, 2009; 2012). Hence, innovation in marketing allows cultural organizations to conceive complex and tailor-made experiences for visitors, enhancing their experience (Della Corte, 2013).

Resource fruition and attractiveness. Recalling the works of Bakhshi and Throsby (2009; 2010), cultural organization can introduce innovation at different level of the marketing activities. Stating that cultural firms' products have a core service and, in some cases, supplementary services that facilitate the use of the core service or enhance it, new and digital media can support both these two components.

Responsiveness to consumer. Through marketing activities, firms can really understand customers' expectations and respond quickly. Listening and answering to their compliances, suggesting visits and working as a customer care are some example of Customer Relationship Management activities (CRM) that firms can realize in order to match customers' expectations and to increase their satisfaction. The introduction of innovation both at the induced and at the organic level induces to a greater comprehension of customers' needs; hence, cultural offer can become able to create mutual value for firms and visitors (Vargo and Lusch, 2004).

Customer involvement. One step forward is the involvement of customers in the service creation process by asking them what they expect, what they can propose in order to enrich the offer, which initiatives or activities they prefer and so on. This allows creating more customized experiences for specific targets, such as dedicated activities, museum labs and high-tech experiences, among the others. These activities allow enriching the entailed experience lived by the customer by improving the educational and experience functions of the offer. The entertainment function of the cultural offer, in fact, implies an educational component (Solima, 2009), in terms of new skills and information that the customer can acquire during the visit as well as in terms of pleasure in experimenting these activities.

Media and social innovation. According to the experiential component of the visit, media and social innovation tools can be used to encourage customers enjoying the visit by showing the principal items of the cultural offer and stimulating them to visit the overall site (Solima, 2009). Furthermore, they can also enrich customers' experience since they can be used to improve the representation of artefacts, making it dynamic and interactive. Customers can use digital technologies to obtain detailed information about the items they are interested in, looking them through a display that allow choosing the dimension and the viewpoint to access each single

artefact, or customizing the view of objects through 3D images (which allow zoom, rotation, etc.). These software introductions allow customers to live a personal and autonomous experience, according to their specific needs and expectations (Ott and Pozzi, 2011). Cultural firms have adapted themselves to this evolution by changing their communication tools. If, in the past, cultural firms have only used the web to create brochure websites, now they catch the real opportunities of enhancing their cultural offer and of vehiculating new informational and promotional contents in a more flexible and effective way (Solima, 2009).

Social media and mobiles allow the two and multi-way engagement of people through the exchange of comments, opinions, and ideas about the collections, the themes and the concepts that complete the offer of traditional tours and audio tours.

Systemic innovation. In order to explain the meanings and contents of the systemic innovation, it is important to recall two important concepts: the "destination" and the "network". A destination is defined as a complex product (Della Corte, 2000; 2013), influenced from the actions of several actors. In order to ensure the safeguard of each firms' interests and the achievement of the single and common objectives, firms have to adopt a networked logic for the destination success. The networked logic at a destination level refers to the capabilities in activating profitable interactions among local actors and between local and external actors (Della Corte, 2012), considered strategic in increasing both the individual and the systemic competitiveness (Rothwell, 1992; Lundvall, 1992; Morvillo, 2007). Interactions and exchanges allow firms obtaining knowledge benefits deriving from a deep understanding of the context and filling the existing lacks of the destination with new solutions, improving territorial quality (Cominelli and Greffe, 2012).

Partnerships. Collaboration practices can support firm process of creating, building and maintaining competitive advantage since they allow the use of knowledge with the benefit of the overall involved parties (du Plessis, 2007). Through collaboration initiatives, firms have the possibility of better codify tourists' needs, suggestions and complaints and then better addressing organizations efforts in the light of new issues and perspectives expressed by the customers as well as by the other actors with which the firms interact. The success of inter-firm collaboration resides in the entrepreneurial capabilities regarding the networking activities (Coulson, 2012). According to the emerging trends in marketplaces, these partnerships can occur at local as well as at international level and can involve one or more partners.

Public-private cooperation. Public-private cooperation are specific forms of partnerships that involve public and private actors for short or long-term activities. These initiatives can create benefits for the stakeholders of a destination, i.e. through the activation of fundraising activities and sponsorships from museums or of cooperation initiatives with other firms of the territory in which they are located. Indeed, cultural activities can create an economic empowerment for the destination if conveniently and correctly correlated with other local activities (UNCTAD Creative Economy Report, 2010).

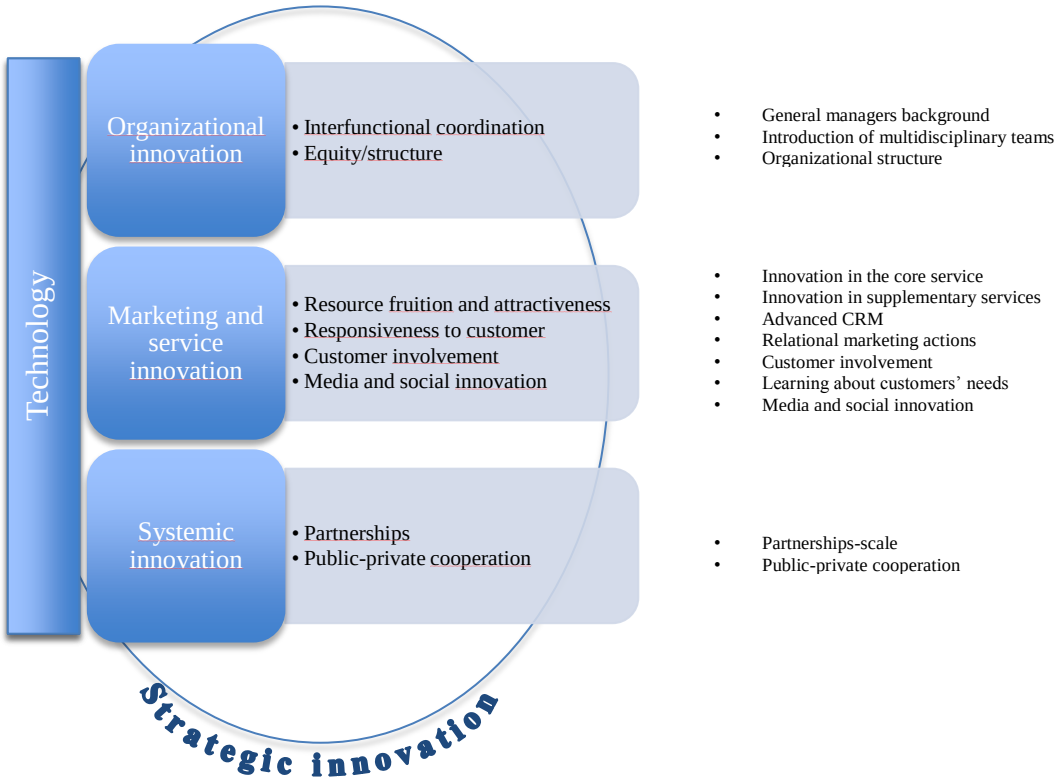
4. Results and findings

The results of our analysis, coming from the observation of cultural firms' websites and social media, appear extremely interesting. According to the different dimensions of innovation (figure 2), we tried to calculate firms' propensity to innovative activities.

With reference to the organizational innovation, cultural sites' structures show that general managers usually come from the cultural heritage sector, so in most cases (21 firms) they do not have managerial background. In addition, almost 50% of the cultural sites do not create multidisciplinary teams for their new or complex activities: only four firms of the analysed cases introduce partnerships or fellowships in order to mix different competences. As regards the organizational structures, as a consequence, in more than half of the analysed cases (15) the structures are simple, including a president, a director (and, sometimes, a vice-director) and the operative staff.

With reference to the marketing and service dimension, we collected information about the activities that show a certain degree of innovation in the service provided. According to the core service, 19 cultural firms have introduced innovative activities in their offer such as temporary exhibitions, educational programs, events and so on. In the case of supplementary services, cultural firms offer activities that differ according to their degree of innovation and only four of them have introduced high-innovative activities such as virtual visits, interactive displays and so on.

Fig. 2: The innovation topics according to the different dimensions



Source: Our elaboration

With particular reference to the customer involvement, results show that most of the analysed cases (14) do not focus on activities that stimulate a greater involvement of visitors: their participation to the online activities, for example, is spontaneous in most cases (15). Only a few firms, in fact, ask their visitors to give suggestions or feedback about their experiences. Similarly, their CRM activities show a low degree of innovation (14) since only in a few cases they activate advanced CRM mechanisms (Iasevoli and Massi, 2008), such as online customer satisfaction surveys. These cultural firms work on the whole customer experience and in attracting new audiences through the offer of innovative proposals both for temporary and permanent exhibitions.

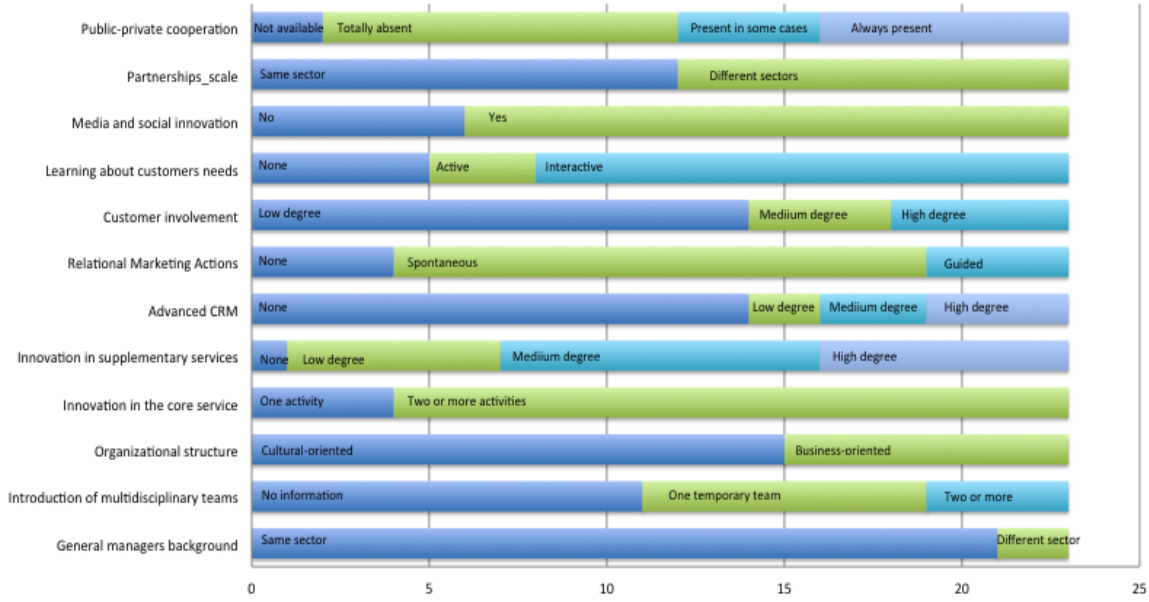
This is extremely clear with reference to the activities through which firms can obtain information about customers' needs: even if most of them, in fact, use the Facebook's ranking function as a recommendation system (15), they do not respond quickly to customers' complaints or suggestions, so it seems that these activities are not used in an effective way. As regards technological tools, on the contrary, 17 firms out of 23 have already introduced media and social innovation tools in their offer.

The fourth analysed dimension is the systemic innovation. In this case, we investigated about the nature and the typology of collaboration initiatives that cultural firms have activated. In some cases (12), these collaborations occur between cultural firms and refer to collections exchanges for temporary exhibitions. In other cases (11), cultural firms activated collaboration initiatives with high-tech companies or other firms, aiming at improving their brand image or their offers. Another aspect that has to be taken into account is the public-private cooperation, since these initiatives show a certain correlation with the nature (public or private) of the firm.

All these dimensions confirm the fact that cultural firms are part of the experience economy (Camarero *et al.*, 2015). Findings show that the adoption of innovation has a significant impact on customer experience.

Cultural firms know the importance of innovation and they are moving towards this specific direction. The greater efforts refer to the transversal component of technology in supporting the organizational, marketing and service and systemic dimensions. Indeed, it is observed the high presence of technovation (technology + innovation - Hume, 2015; Pianesi *et al.*, 2009).

Fig. 3: Firms propensity to innovative activities



Source: Our elaboration

5. Conclusions and limits

Empirical results of our analysis allow getting to interesting conclusions, starting from our research propositions. In particular:

- for what concerns the P1, the introduction of innovative activities into cultural organizations seems not to be an obliged path for cultural sites. Even if some of them are considered as "must-see" sites, they don't show a high-degree of innovation in their offer and hence they cannot be considered as cultural firms, as in the case of Vatican Museum;
- for what concerns the P2, it is not completely confirmed since some firms show high level of innovation with reference to only one dimension and it is enough to determine a sustainable competitive advantage.

Hence, in the cultural sector, innovation represents a choice only in some cases; mostly, it is only the effect of some other decisions.

This research can represent a first but systematic approach in dealing with the innovation issue in cultural sites, suggesting the characteristics that allow analysing the degree of innovation for the actors working in the cultural sector. Finally, the use of secondary data does not let getting to in-depth information but this is because, in some cases, the analysed firms show a sort of reluctance in the provision of more specific information (i.e., through a questionnaire).

From a theoretical point of view, the issue of innovation in the cultural sector is recent and treated from different perspectives. In this paper, it comes out that a business-oriented approach, based on strategic management and marketing perspective, as well as on strategic human resource management in a set where applied technologies can create new opportunities is more than ever necessary in order to compete in global markets.

This research shows that technological innovation has a key role in encompassing the other dimensions since it allows introducing and facilitating mechanisms and procedures in order to improve cultural firms' performance. Such process is extremely clear in the case of virtual museums, where technological innovation has completely decontextualized the visitor's experience. The systemic innovation, in terms of interactions and exchanges between different actors of the same sector and of different fields allow firms to obtain benefits deriving from a deep understanding of their marketplace. It creates knowledge sharing and allows small firms to reach objectives that they could not reach individually.

Furthermore, it favours the valorisation of the territory in which cultural firms operates, creating opportunities for the other stakeholders and activating integrated promotional activities for the cultural offer that positively impact on the destination image. In this logic, innovation in cultural offers can contribute to develop a territorial identity that favours the overall attractiveness of destinations. From an organizational point of view, innovation acts on the managerial attitude and propensity to change. It is expressed from the knowledge exchange among the members and the involvement of the teams in the achievement of goals, so these reflections can significantly act on the decision-making processes in order to allow cultural organizations to make decisions that can really generate superior performance.

References

AUDRETSCH D.B. (Ed.) (1995), *Innovation and industry evolution*, Mit Press, New York.

AUH S., MENGUC B. (2005), "Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination", *Industrial Marketing Management*, vol. 34, n. 3, pp. 249-261.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2013), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84.

BURATTI N. (2008), "Nuove tecnologie e percorsi di innovazione in ambito museale", *Economia e diritto del terziario*, vol. 2, pp. 345-376.

BAKHSHI H., THROSBY D. (Eds.) (2009), *Innovation in Arts and Cultural Organisations*, Nesta, London.

BAKHSHI H., THROSBY D. (Eds.) (2010), *Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations*, Nesta, London.

BARNEY J.B. (1996), "The resource-based theory of the firm", *Organization science*, vol. 7, pp. 469.

BARNEY J.B., CLARK D.N. (Eds.) (2007), *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, Oxford.

BECKER W., DIETZ J. (2004), "R&D cooperation and innovation activities of firms - evidence for the German manufacturing industry", *Research policy*, vol. 33, n. 2, pp. 209-223.

BOSSINK B.A.G. (2002), "The strategic function of quality in the management of innovation", *Total Quality Management*, vol. 13, n. 2, pp. 195-205.

CAMARERO C., GARRIDO M.J., VICENTE E. (2012), "How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums", *Journal of Cultural Economics*, vol. 35, n. 4, pp. 247-266.

CAMARERO C., GARRIDO, M.J., VICENTE E. (2015), "Achieving effective visitor orientation in European museums". Innovation versus custodial, *Journal of Cultural Heritage*, vol. 16, n. 2, pp. 228- 235.

CARÙ A., COVA B. (2003), "Esperienza di Consumo e Marketing Esperienziale: radici diverse e convergenze possibili", *Micro & Macro Marketing*, vol. 12, n. 2, pp. 187-211.

CERQUETTI, M. (2010), "Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca" ("From Cultural Economics to Cultural Heritage Management: Research Assumptions"), Journal of the Department of Cultural Heritage, n. 1, pp. 23-46.

CHESBROUGH H. (2006), "Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation", in H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (Eds.), *Open innovation: researching a new paradigm*, pp. 1-12, Oxford University Press, Oxford.

CHESBROUGH H. (2007), "Business model innovation: it's not just about technology anymore", *Strategy & leadership*, vol. 35, n. 6, pp. 12-17.

COMINELLI F., GREFFE X. (2012), "Intangible cultural heritage: Safeguarding for creativity", *City, Culture and Society*, vol. 3, n. 4, pp. 245-250.

COULSON S. (2012), "Collaborating in a competitive world: musicians' working lives and understandings of entrepreneurship", *Work, Employment and Society*, vol. 26, n. 2, pp. 246-261.

DELLA CORTE V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.

DELLA CORTE V. (2009), *Imprese e Sistemi Turistici: il management*, Egea, Milano.

DELLA CORTE V. (2012), "Destination Management e Marketing", in Della Corte, V. and Sciarelli, M. (Eds.), *Destination management e logica sistemica: un confronto internazionale*, Cedam, Padova, pp. 3-44.

DELLA CORTE V. (2013), *Imprese e sistemi turistici. Il management (2nd edition)*. Egea, Milano.

DELLA CORTE V. (2014), "Open, User, and Smart Innovation in Cultural Firms", in Aiello, L. (Ed.), *Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, IGI Global, Pennsylvania, USA, pp. 200-224.

DELLA CORTE V., SAVASTANO I. AND CASCELLA C. (2012), "Resource-based Theory and Service-Dominant Logic: a new combined approach to revisit the strategies of cultural firms in the global era", *International Journal of Marketing Studies*, vol. 4, n. 6, pp. 157-163.

DELLA CORTE V., SAVASTANO I., STORLAZZI A. (2009), "Service innovation in management and valorization of cultural heritages", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 1, n. 3, pp. 225-240.

DU PLESSIS M. (2007), "The role of knowledge management in innovation", *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n. 4, pp. 20-29.

EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

GALLOUJ F. (2002), "Innovation in services and the attendant old and new myths", *The Journal of Socio-Economics*, vol. 31, n. 2, pp. 137-154.

GRANT R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.

HOTHO S., CHAMPION K. (2011), "Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge", *Management Decision*, vol. 49, n. 1, pp. 29-54.

HUME M. (2015), "To Technovate or Not to Technovate? Examining the Inter-Relationship of Consumer Technology, Museum Service Quality, Museum Value, and Repurchase", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 27, n. 2, pp.155-182.

IASEVOLI G., MASSI M. (2008), "Il ticketing management nei settori culturali: indagine sui Musei di Roma", Economia della Cultura, vol. 18 n. 1, pp. 63-74.

LAZZARETTI L., CAPONE F., CINTI T. (2011), "Open innovation in city of art: The case of laser technologies for conservation in Florence", *City, Culture and Society*, vol. 2, n. 3, pp. 159-168.

LUNDVALL B.A. (1992), "User-producer relationships, national systems of innovation and internationalization", *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*, Pinter, London, UK, pp. 45-67.

MONTELLA M.M. (2012), "Marketing del cultural heritage territoriale e musei di impresa. Un caso di analisi", *Mercati e Competitività*, vol. 4, pp. 33-51.

MORVILLO A. (2007), *Posizionamento strategico e opzioni di sviluppo del Porto di Napoli*, Guida, Napoli, IT.

OLIVER A., EBERS M. (1998), "Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships", *Organization Studies*, vol. 19, n. 4, pp. 549-583.

OTT M., POZZI F. (2011), "Towards a new era for Cultural Heritage Education: Discussing the role of ICT", *Computers in Human Behavior*, vol. 27, n. 4, pp. 1365-1371.

PINE B.J., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, July/August.

RENTSCHLER R., HEDE A. (2007), *Museum marketing*, Routledge, Oxford.

RINALLO D., BORGHINI S., GOLFETTO F. (2010), "Exploring visitors experiences at trade shows", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 25, n. 4, pp. 249-258.

ROTHWELL R. (1992), "Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s", *R&D Management*, vol. 22, n. 3, pp. 221-239.

SIGALA M. (2012), "Exploiting web 2.0 for New Service Development: findings and implications from the Greek tourism industry", *International Journal of Tourism Research*, vol. 14, n. 6, pp. 551-566.

SIMONS H. (2009). *Case study research in practice*, SAGE publications, Thousand Oaks.

SOLIMA L. (2002), "Dalla parte del visitatore: leve di comunicazione e traiettorie di ricerca nel marketing museale", *Micro & Macro Marketing*, vol. 11, n. 1, pp. 61-84.

SOLIMA L. (2004), *L'impresa culturale,* Carocci, Roma.

SOLIMA L. (2009), "Nuove metriche per comunicare il museo", *Economia della Cultura*, vol. 19, n. 4, pp. 499-512.

UNCTAD (2010), *Creative Economy Report 2010; the challenges of assessing the creative economy: towards Informed Policy-making*, United Nations, Geneva.

UTTERBACK J.M., SUAREZ F.F. (1993), "Innovation, competition, and industry structure", *Research policy*, vol. 22, n. 1, pp. 1-21.

VARGO S.L., LUSCH R. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.

VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing innovation*, MIT Press, Cambridge-London.

YIN R.K. (2004), *Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks.

World Heritage and Tourism: the Case of Curacao
How to combine local and global interests

ANNEFLEUR SIEBINGA[*] MARILENA VECCO[•]

Abstract

Objectives: *This paper examines the relationship between World Heritage and Tourism on Curacao focusing on the interests involved on a local and global level.*

Methodology: *A case study has been conducted on the island of Curacao using a qualitative method through in-depth interviews and observations.*

Findings: *General tourism in the Caribbean area grows every day, but heritage tourism is still under developed. The four historical districts of the capital of Curacao - Willemstad - were listed on the UNESCO World Heritage list in 1997, became a tourist attraction. It started to suffer of commercialization and commodification, as many WH sites. Most of the tourism development projects have been initiated by the Curacao Tourist Board, by the government or by the private sector - such as developers and investors. Besides these three stakeholders, the local community is a major stakeholder as well. At the moment the interest of the three major stakeholders and the interest of the local community are not in sync with each other. Moreover, all the stakeholders operate on their own without collaboration between them.*

Research limits: *Future quantitative research could be carried out to quantify the economic impact of the UNESCO status on Curacao covering a year wide sample size - including high and low season.*

Research and practical implications: *It is of great importance that all of the stakeholders work together to create the best sustainable tourism plan. But either the lack of political power or financial assets will slow this process down. Moreover, all the stakeholders operate on their own without any collaboration between them.*

Originality of the study: *There has been no - or not published yet - research into the development of the product Willemstad as a UNESCO World Heritage City. This research will try to fill this gap in the existing literature.*

Key words: *UNESCO; heritage; tourism; economic dimension; culture; Curacao*

[*] MA JongeHonden, Amsterdam, The Netherlands
e-mail: annefleur.siebinga@gmail.com

[•] Asst. Prof. Erasmus University - School of History, Culture and Communication, Erasmus University Rotterdam
e-mail: vecco@eshcc.eur.nl

1. Introduction

The establishment of the World Heritage Convention and its World Heritage List can be seen as a logical consequence of the conservation and preservation of cultural heritage policy (Vecco, 2010). The inheritance of objects and properties take place at different levels of scale. Inherited objects in the past, which could differ from houses or tools, and even the land could be passed on to the next generation. From the 18th century, heritage has been used to underline historical roots - usually at a national level. The attention to the past has been further, and internationally, increased by the rise of tourism. Heritage became a useful tool to show a countries long-lasting identity, and to justify its existence.

Since the accessibility of airplane tickets, a door to the other side of the world has been opened. The Caribbean has become a popular destination because of its climate. General tourism in this area grows every day but heritage tourism is still under developed. Tourism has widely been used as a tool to reinforce the image of a city, and to support the economic growth and urban regeneration.
Curacao makes an interesting case when looking at the relationship between World Heritage and tourism. First of all, because Curacao is a Caribbean island that is depending on tourism. Furthermore, Curacao is one of the few Caribbean destinations that has a UNESCO World Heritage status. There are well known sites who succeeded significantly in using this status for their own benefits - Machu Picchu and the Acropolis - and others are still struggling with the exploitation of such a cultural brand. Curacao has known a colourful history since the Dutch set foot on the island in 1499. This rich history creates a lot of cultural, historical, but also natural attractors. The lack of extensive research on how the UNESCO status is used on the island of Curacao is what makes it an interesting case for researching what the UNESCO status means for the island and the involved organisations.

The historic districts of Willemstad, the capital of Curacao, are one of the unique selling points of the island. One of the major users of the city therefore are tourists. The commercialization and commodification of the heritage site are often market driven - tourists want to experience the past. When tourism grows, usually a historic city will reconstruct their historical district to offer tourists an authentic historical and cultural environment. Therefore, tourism can change the city by commercialization and commodification. Policy makers usually ignore the costs and are only focussed on the economic returns. Usually the problem of 'Disneyfication' occurs - the difference between truly authentic buildings and the ones made 'authentic' disappears.

Most of the tourism development projects are initiated by the Curacao Tourist Board or by the government. Besides these two stakeholders, there is another major stakeholder: the private sector - such as developers and investors. It is of great importance that all of the stakeholders work together to create the best sustainable tourism plan. But either the lack of political power or financial assets will slow this process down. Moreover, all the stakeholders operate on their own without collaboration between them.
This paper investigates the effects of the UNESCO status on Curacao tourism and if this created any economic benefits for the island. It is expected that through the study of tourism, and the cultural heritage development on Curacao, some general recommendations for further research can be concluded to achieve sustainable development and maybe provide references to other Caribbean islands that can use their cultural heritage as a unique selling point. The main research question can be formulated as follows: *What does the UNESCO status mean for the island and the involved organisations?*

This paper is organized into 7 sections. Section 2 will present the concept of heritage tourism and the functioning of World Heritage as a tourist attraction while section 3 will contextualise the Curacao World Heritage and provide some information on the economy of Curacao. Section 4 will introduce the research method while in section 5 will present the findings on the effects of the UNESCO status on Curacao tourism discussed through a SWOT analysis. Section 6 will provide some conclusions, while the final section will present limitations of the present study and some recommendations for further research.

2. Heritage and tourism

2.1 Background

Heritage tourism is a branch of tourism with the subject of cultural heritage as a point of interest when visiting a specific location. These tourists want to travel to places to experience the authenticity of the stories and the people of the past and the present. It is not a new phenomenon that culture could be an object of travel. This has been the case since the development of the Grand Tour in the 16th century and onwards. However, in the recent years this topic has been rediscovered as a marketing tool to attract those tourists whom cherish a special interest in cultural heritage (Chhabra 2010; Huh e al. 2006; Weiler and Hall, 1992). Cultural heritage tourism is one of the fastest growing segments within the tourism industry, there is a trend towards increased specialization among tourists. This trend is visible in the rise of tourists who seek history, adventure, culture, archaeology, and interaction with the local people (Hollinshead, 2008). Besides the growing interest, heritage tourism is important for various reasons. It could have a positive social and economic impact, it establishes and reinforces identity, and helps to preserve the cultural heritage. Culture as an instrument may facilitate harmony and understanding among people which at their turn they can support culture and help to renew tourism as a whole (Richards, 1996). But on the contrary, heritage tourism can also create tension, and sometimes even conflict, between the different stakeholders involved (Richards 2007; Porter & Salazar, 2005). Heritage tourism has a number of objectives within the context of sustainable development that should be taken into account. It is important that there is an accurate interpretation of resources; that the conservation of cultural resources is taken into account. There should be an authentic visitor's experience, and there should be a stimulation to put the earned revenues back into the cultural resources. Besides the identification, protection, and management of the heritage, heritage tourism is also concerned in understanding the impact of tourism on communities and regions, providing resources for protection, achieving economic and social benefits, marketing and promotion as well. Heritage tourism is thus more complicated than regular tourism.

2.2 World Heritage Tourism

Cultural attractions play an important role in tourism, at all levels. From the global highlight as the Taj Mahal in India or the Pyramids in Egypt, to the local highlights that underpin a certain identity (Richards, 1996).

Heritage or cultural tourism can be defined as "visits by people from outside the host community motivated wholly or in part by interest in the historical, artistic, and scientific or lifestyle/heritage offerings of a community, region, group or institute" (Silberberg, 1995).

Heritage tourism has always been an emerging phenomenon and many researchers have noticed its relevance. Since the 1960s, tourism studies became an important topic in academic research. The early studies mainly focussed only on the positive economic impacts. These impact studies leave out the ethical and social grounds and therefore can be seen as one sided and biased (Waitt, 2003). Since the 1970s studies with topics like social, cultural, and environmental impact became more and more relevant.

Historical and cultural attractions are key players in generating tourism, this has still spurred the growth of a large heritage industry. But the lack in research towards the character and behaviour of cultural heritage tourists and their social and economic impact on the destinations makes it hard to draw a single conclusion (Diaz *et al.*, 2014; Richards 2007; Prentice, 1993).

We can identify four challenging issues when linking heritage and tourism: marketing built heritage, interpretation, planning for heritage, and the interdependencies between the local community and the heritage tourists. Each issue requires a different approach, this indicates that heritage tourism raises more activities than just management and planning for developing countries. They could be a fundamental problem of development (Nuryanti, 1996). Much of today's heritage

tourism relies on the re-creation of the cultural and ethnic traditions (Chhabra *et al.,* 2003). Because of its contribution to world peace - "travel broadens the mind" - a lot of international organisations support tourism (Cooper *et al.,* 1993). UNESCO is claimed to be such an organisation, they think that world citizens can learn about other cultures while visiting World Heritage sites. This is one of the primary goals of creating a World Heritage List, attract more visitors to different areas of the world to create a greater understanding, and share experiences among different kinds of people (Frey *et al.,* 2011; Aa, van der, 2005).

One thing needs to be kept in mind when researching the effects of the UNESCO status on a historic area is that tourism never comes without costs. Besides that, the impact of tourism on a historical site is greater than the impact on a modern city. When researching tourism in a historic city it is important to understand the economic, social, cultural, and environmental consequences in order to manage the site in the best way possible.

Cultural tourist behaviour is a topic that has been researched the most in western literature (Diaz *et al.,* 2014; Timothy 2011; Poria et al, 2004; Wiatt, 2000; Timothy, 1997), but also conservation and planning of the historical site (Russo and Van der Borg, 2002; Osbasli, 2000; Larkham, 1996; Tiesdell, 1996), managing heritage tourism (Bhandari, 2008; Fyall and Garrod, 1998; Light, 1994), the issues of authenticity (Apsotolakis, 2003; Shackley, 1994) and the impact of cultural heritage have been studied deeply (Nasser, 2003; Van der Borg et al, 1999). No evidence in the literature on tourist development shows that the tourism development in the historic districts of Willemstad, and with that the effects of the UNESCO status on Curacao tourism, have been studied. The only studies on the island are conducted by the Curacao Tourist Board (CTB) - behaviour and general tourism impact studies.

The amount of tourism impact studies is still growing, even though the majority has been researching the rural population (Leep, 2007; McGehee and Andereck, 2004; Gursoy *et al.,* 2002; Perdue et al, 1990). Within these studies the cultural destination, with its historical districts, is often ignored. Thus, existing research could provide a good opportunity to understand both the impact and development of tourism in heritage cities; this can assist the government and other involved organisations and stakeholders to maximize the benefits from tourism without causing damage to the heritage site.

2.3 World Heritage Expectations

Heritage sites have several expectations a lot from the World Heritage List as they perceive it as 'an honours list' with the best of the best. Especially site managers have high expectations of the listing. Stoddert and Ferrari (1983, in Van der Aa, 2005), Sjin Tjoe (1998, in: Van der Aa, 2005) and Beernaert and Desimpelaere (2001, in: Van der Aa, 2005) insist on the idea hat the global recognition that comes along with the listing would allow the sites to receive more financial support. Besides the heritage sites that are acclaim on it, scholars like Pocock (1997a: 268) identify the list as "one of the most successful examples of international co-operation". However, these perceptions are not in line with the aim of the World Heritage List: 'the preservation of the heritage of humanity'. Furthermore, other parties like governments also conceive the World Heritage List as a support to protect sites. Lastly, as there are always the visitors, also they have expectations when a heritage site is on the World Heritage List (Carter *et al.,* 2000).

Another expectation is that the global recognition will result in more domestic, but especially international, tourists. However, this has not been proven yet (Huang, Tsaur & Yang, 2012). As pointed out before, the World Heritage List is meant to identify, recognise and protect sites or global value. However, nowadays, this accreditation has been widely used for tourism campaigns as a marketing tool to attract tourists and these sites are treated like the main tourist attractions by for example travel agents and newspapers (Yang, Lin & Han, 2010; Yang & Lin, 2011; Huang *et al.,* 2012). Some scholars, like Yang *et al.,* (2010) state that the World Heritage List induces more (international) tourists, in for example China, while others, like Cellini (2011) say it is not. According to the research of Huang *et al.,* (2012), an increase in the number of tourists does not

depend on whether a site is listed or not, but rather on the GDP of a country for example. However, the results from econometric researches regarding the role that cultural heritage plays in attracting tourists are inconclusive (Cellini, 2011).

2.4 Pros and cons of the World Heritage List

The listing can bring some positive aspects to the heritage site. To start off with the pros, we can point out that it gives attention to the heritage sites by several actors, such as the general public, public decision-makers, profit firms and potential donors (Frey & Steiner, 2011). Prominence in any form is helpful because of the increasing competition (Timothy 2011; Ashworth and Voogd, 1990). It could function as a label for contemporary tourists that seek relatively high-standing sites (Aa, van der, 2005). One can say that the World Heritage status is a unique selling point to attract visitors (Frey et. al. 2011; Bruns and Holden, 1992). Some countries even have special marketing strategies to promote their World Heritage sites. First, experts inform the general public to protect specifically important cultural and natural heritage sites, as it is an honour to be included on the list. Besides this, also the public decision-makers are informed about the listed of a site in their country and its great importance. For them it is crucial to act upon this as they proposed it to the World Heritage Convention, and, moreover, it can strengthen their political position with elections for example. Thirdly, there is the profit that organisations might have from their World Heritage status, as other companies like restaurants can supply them with catering, or support them in any other way. Lastly, the heritage site attracts the attention of potential donors that might be more willing to support sites that are on the World Heritage List, rather than on that is not as the listed site is recognised by its global value.

Furthermore, beside the attention they get, there comes the protection from the World Heritage Commission in the sense of technical support for preservation (Frey & Steiner, 2011). The financial support that comes along with the designation is quite limited as there is only $4 million per year available, depending on their donors, and for almost a thousand heritage sites.

Besides these positive aspects and unfortunately, there are negative features coming along too. Frey and Steiner (2011) state four of those disadvantages, namely questionable selection, displacement, destruction and overextension. The questionable selection primarily lies on the fact that only the experts of the advisory bodies express their ideas on the proposals. As a result of this, the World Heritage List is strongly influenced by these advisory bodies and rely heavily their knowledge.

Still, every site on the World Heritage List is of equal value; no site has more value than another. Partially because of this and partially because of the great amount of heritage sites located in Europe, the legitimacy is being questioned as well. However, the not well-balanced distribution of the heritage sites does not mean that the selection is incorrect. Besides this, the national interest seems to be more important than the global interest (Ashworth & Van der Aa, 2006; Frey & Steiner, 2011).

Secondly, there are displacement effects. First, and as it was pointed out before, the UNESCO World Heritage List is seen as the ‘honour list’ with the best of the best of all the sites on the world (Frey & Steiner, 2011). The designation is often understood as the ‘labelling’ or ‘branding’ of the heritage site (Yang *et al.,* 2010; Timothy, 2011 in Poria *et al.,* 2013). However, this also leads to a ‘second rate’ list, a b-list, which consists of all the sites that are not on the World Heritage List.

Third, because of the fame that comes along with the listing of a specific site and more people get to know it, there are three ways that this may also lead to destruction (Frey & Steiner, 2011). First, it may be attractive for robbers to see what they can get from a designated heritage site, as it should be so important that is listed. Besides this, it can also be the case that a designated site becomes an outstanding target in a war because of its importance or the way people identify themselves with it and its history.

Lastly, decay may also be a result of the increased popularity, especially when the entrance is free. Heritage sites were not designed and built for millions of tourists. Therefore the rise in number

of tourists has the possibility to damage or demolish of the cultural and environmental state of the heritage sites (Yang *et al.*, 2010; Huang *et al.*, 2012). This is in conflict with the original aim of the World Heritage Convention to protect these sites. When stakeholders regard heritage first as an economic resource, the danger could be that tourism is promoted even before conserving the site properly. The treat here is that tourists discover the site, invade it, exploit it, spoil it, and it finally recedes (Anagnostopoulos, 1994). Therefore, tourism can be seen as one of the largest threats to World Heritage sites in general, because tourists can damage a site (Frey, 2010; Kuijper, 2003). The damage can be physical but also the intangible heritage can be damaged, a site can lose its soul or integrity (Boniface, 1995). When a site is designated to improve its preservation, inscription could lead to a counter effect when attracting more tourists then before.

The fourth and last disadvantage of the World Heritage List may be the overextension, which regards the growing number of heritage sites on the list, also due to the broadening of the definition of what is 'global heritage' (Frey & Steiner, 2011). On one side, considering the fact that there is a lot of heritage to find on the whole earth, the number of sites that are listed is only a small amount compared to the total spread all over the world. However, on the other side, just over a thousand sites are listed now, which are actually quite a lot for such a special list. Frey and Steiner (2011) also state that the law of decreasing marginal utility may be applicable, as the quality of the sites may decrease since the best ones are already listed. Furthermore, as Amestoy (2013) states, the more people that come, the less it can be preserved.

3. Curacao and the WH List

The Kingdom of the Netherlands has 55.000 national monuments, 44.000 municipal monuments, 355 protected nature areas, and nine World Heritage sites (Commissie Herziening Voorlopige Lijst Werelderfgoed, 2010). The Dutch Kingdom ratified the World Heritage Convention in 1992, twenty years after the establishment of the convention. The Netherlands is one out of 186 State Parties that signed this convention, this makes it UNESCO's most successful convention. The 186 State Parties obliged each other to protect and preserve their heritage for the next generation. All the State Parties acknowledge the protection of the World Heritage as an obligation to the international community. The ratification of the convention creates the opportunity to nominate heritage with outstanding universal value to be inscribed to the World Heritage List. But the ratification made the Netherlands responsible for all the World Heritage situated within their boundaries. Meanwhile, after nomination by the Dutch government, nine Dutch heritage sites are inscribed to the UNESCO World Heritage List (table 1).

Tab. 1: Dutch Heritage Sites Inscribed to the UNESCO World Heritage List

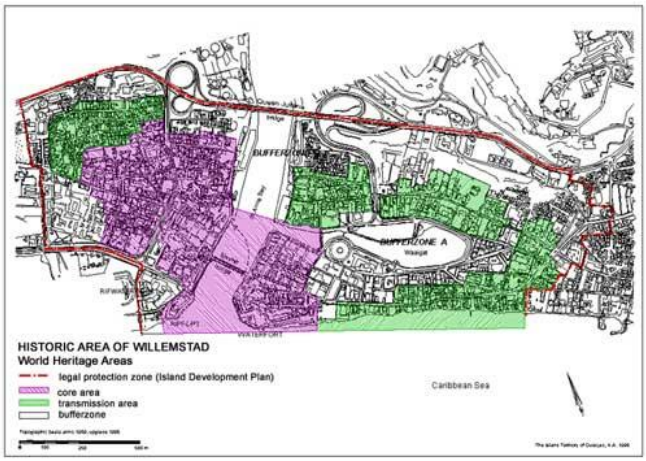
Site	Year
Schokland and Surroundings	1995
Defense Line of Amsterdam	1996
Historic Area of Willemstad, Inner City and Harbour – Curacao	1997
Mill Network at Kinderdijk-Elshout	1997
Ir. D. F. Wouda Gemaal te Lemmer (Steam Pumping Station)	1998
Droogmakerij de Beemster (Beemster Polder)	1999
Rietveld Schroder huis (Rietveld Schoder House)	2000
The Wadden Sea (natural)	2009
Seventeenth-century canal ring area of Amsterdam inside the Singelgracht	2010

Source: UNESCO World Heritage Centre, 2013e.

Willemstad, the capital city of Curacao, is one out of the nine World Heritage Sites of the Netherlands. With the canals of Amsterdam, Willemstad is one out of the two World Heritage Cities of the Netherlands.

Willemstad can be seen as a narrator of stories. The old buildings, alleys, high story buildings, and mansion along the coast line. All these different buildings, from different moments in time represent the colourful history Curacao has known. The historical districts - Punda, Otrobanda, Scharloo, and Pietermaai - serve as showcases of city development during a period of 500 years and they also show the collective memories in a contemporary society. In the 1950s many historical districts suffered of substantial decline, Willemstad was one of them. To revitalize the historical districts, heritage tourism has been frequently promoted to transform the site for contemporary use (Ashworth and Tunbridge, 2000).

Fig. 1: Map of the UNESCO heritage site – Willemstad



Source: UNESCO World Heritage Centre, 2013m.

In the 1990s a group of people saw the potential of Willemstad to become a UNESCO World Heritage City, and they began the quest to inscribe their city on the World Heritage List. In 1997 the city got the status of UNESCO World Heritage City, which could be used even more to promote tourism on the island of Curacao.

4. Research Method

This research was conducted as a case study in the UNESCO World Heritage city Willemstad. A case study is an ideal research method when contextual conditions are going to be taken into consideration. Within the case study approach there are two variations, namely a single case study or multi-case studies. Given the resource and time limit, a single case study of Curacao is adopted in this research. In-depth interviews and observations were used to collect data on the perceived impact of the UNESCO status on the island of Curacao.

The in-depth interviews were conducted to investigate how different stakeholders perceive the effects of the UNESCO status on Curacao. When selecting the interviewees, maximum heterogeneity sampling method was used - which requires a various group of stakeholders in the population that is related to the development and exploitation of the heritage site. Six groups of stakeholders have been identified: namely the government, the developer of the heritage site, residents, tourists organisations, organisations that use the heritage site as a topic for their events, stakeholders who would like the situation to change.

Except the community and tourists, 11 interviewees were selected. 2 were carried out in the Netherlands and 9 on Curacao (Table 2). The former two were exploratory interviews, to get a better perspective of the case. The interviewed informants are representing different interest groups in the exploitation of the UNESCO World Heritage Site Willemstad. The questions were focused on the impact and awareness of tourists upon the city and island – does the city already experienced economic benefit from the UNESCO status and what can be done to stimulate this in the future.

However, the interviews were semi-structured in order to reflect interviewees' particular focus and interest.

Tab. 2: Interviewees

In the Netherlands	
Koosje Spitz	National UNESCO Commission
Dre van Marrewijk	National coordinator/focal point of World Heritage of Cultural Heritage Agency of the Netherlands
On Curacao	
Government	
Caroline Gonzales-Manuel	Department of Urban Development
Zulaika Mook	Director of the Economic Department
Curacao Tourist Board	
Faisol Ayoubi	Senior Advisor Strategy Development & Planning one official from the
Dennis Klaus	Architect organiser of the Open Monument Day
Foundations taking care of CH	
Herman George	CEO of the Monument Fund
George Schmidt	CEO of the Monument Foundation
Marcel van der Plank	chairman of the Monument Foundation
Independent Developer	
Jan Peltenburg	Independent Developer
Alternative, dissident front	
Carlos Weeber	Architect who is against the present development of cultural heritage on Curacao

Source: own elaboration

All of the interviewees were interviewed between April and May 2013. The duration of each interview was limited to one, one and a half hours. In the beginning of each interview, the research objectives were informed to the interviewee. A tape recorder was only used when permitted by the interviewee. All the interviews were conducted face to face, usually at their offices.

The interviews were structured in such a way that the participants will have the opportunity to provide as much information as possible. The questions were focused on the impact and awareness of tourists upon the city and island. Specifically, nine questions were designed to cover three major aspects, which will help to assess the image and implementation of the UNESCO status. Every interview starts by asking the interviewee what their favourite monument or place in the historical city is - this is done to break the ice. Question 2 and 3 are designed to find out what the interviewees' personal opinion is about the UNESCO status on Curacao and how the organisation in question implements the status in their daily work. In an effort to incorporate the interviewees impression of the effects of the UNESCO status on Curacao, and if they thought Willemstad changed after receiving the status. In the next question the interviewees were asked if they could indicate some future perspectives of how the city should implement the UNESCO status. The last four questions concerned the strength, weaknesses, opportunities, and threats of the status on the island. To make sure the designed questions were clear and not misleading, a pre-test was introduced before the actual interviews.

An open coding of the in-depth interviews has been adopted. The transcriptions were reviewed several times in order to identify categories and propertied among the responses with a major focus on the effects of the UNESCO status on Curacao.

5. Main findings

For this research it was important to know what the UNESCO status means for the island and the involved organisations. George Schmit of the Monument Foundation had a striking comment: "receiving a UNESCO World Heritage status is like receiving a Michelin Star - you have to work hard to get it but it will not provide instant benefits until you exploit it". In other words, it is a great honour to be selected as a World Heritage City, however, if the notification of this special status is not supported by a strong branding strategy – its impact is really limited. All interviewees agreed with the relevance of an active branding strategies aiming at exploiting the benefits generable by the

UNESCO status. All the organisations directly or indirectly involved with the UNESCO status of the city, implement it in their mission, vision, and strategies. The status is definitely used to create more policies and to protect the history of the island but it is not communicated to the tourists as well as the local community. What is perceived as a strong weakness is the low awareness, or better said, a general awareness is missing (Weeber, 2013; George, 2013; Gonzalez-Manuel, 2013; Mook, 2013; Schmit, 2013). The only benefit the status has brought to the island so far is the update of the monument policies, district improvements, and maybe some job opportunities - which are still in construction.

All of the interviewees agreed upon the following, the UNESCO status has not brought to the island any specific economic benefit, yet. The island has a lot of potential for developing a sustainable marketable plan to exploit this unique selling point. The strengths, weaknesses, opportunities, and threats gathered from these interviews have been first analysed and structured in the below SWOT analysis (Tab. 3).

Tab: 3: SWOT Analysis - UNESCO on Curacao

STRENGHTS	WEAKNESSES
UNESCO as strong brand	No exploitation of the UNESCO status on Curacao
Development of awareness through the concept of cultural heritage	No involvement of the local community in the cultural heritage activity and limited tourists interest
Development of policies to integrate cultural heritage in everyday life	Focus lies with 18th/19th century buildings
Diversification and enhancement of supports for heritage protection	Disregard of less important monuments - 20th century which are suffering from their bad maintenance conditions
	No sustainable economic development plan
	Underdevelopment of cultural activities
	Focus on the wrong tourist segment
OPPORTUNITIES	THREATS
Creation of shared and e more awareness among local community and tourists	"Disneyfication"
Exploitation of the UNESCO status in terms cultural and economic terms	High living costs in the historic centre for the local community
Development of policies aiming at the protection of 20th century buildings	The lost of cultural heritage
Construction of a national identity with the UNESCO status	
Development and diversification of the cultural scenario	
Exploitation of the combination of the city with the plantations	
Focus on specific target markets with a higher spending capacity	
Enhancement of a sustainable tourism market	
Active involvement of the local community	
Creation of a sustainable economic systemt	

Source: own elaboration

First of all, UNESCO is a strong brand. In general the aim of UNESCO is to emphasise the importance of education, peace, and international cooperation. The World Heritage Convention could function as a useful tool to encourage some form of cooperation between countries connected to UNESCO. Secondly, the existence of World Heritage has contributed to the awareness of the idea of heritage. Thus, when a country is connected to UNESCO as a World Heritage City it should create more awareness and attention for the site. Usually this should be the case, but - as mentioned before - the status is just a recognition that will not sell itself. When a site is not exploiting its status in many different ways, awareness will not be developed. Education could play an important role when creating awareness among the inhabitants of the site (Mook, 2013; Weeber, 2013; Klaus, 2013; George, 2013). In general, all interviewees recognize that World Heritage may contribute to strengthen the idea of heritage.

Another strength of the UNESCO World Heritage status on Curacao is the process before getting the actual status - the nomination process. This process might help create or improve the national heritage organisations of a country, especially in those countries where the care for the heritage is still under developed. A country that has a World Heritage site is required "to set up within its territories, where such services do not exist, one or more services for the protection, conservation and presentation of the cultural and natural heritage with an appropriate staff and possessing the means to discharge their functions" (UNESCO, 2013k). In the 1980s the government

of Curacao was determined to safe the historical inner city of Willemstad, supported by 'Actie Willemstad'. An initiative started in cooperation with Holland and UNESCO. This project worked on several legal, financial, and organisational instruments that were formalized in 1990, within the islands monument policy. Another element of the 'Actie Willemstad' was the nomination process to get the city on the UNESCO World Heritage List (Curacao Monumenten Werelderfgoed, 2007). In 1990, Curacao established a monument policy after decades of decline in the care for the historical city. Approximately 800 buildings from the 17th to the 20th century - this is about half of the buildings situated in the historical city of Willemstad - are designated protected buildings since 1993. Outside of the city approximately 50 buildings are listed as protected buildings. Furthermore, a support system has been set up, making it possible to restore about 200 monuments in the last 15 years. In 1995 the inner city of Willemstad got the status of protected cityscape. Not only the buildings, but also the structures got protected through this status. Special provisions have been made to which new constructions must comply - the EOP (Eilandelijk Ontwikkelings Plan/Island Development Plan). New buildings have to be designed according to a special size and scale regulation (George, 2013; Klaus, 2013; Weeber, 2013). With this policy also the non-monuments are protected, a demolition permit is needed when a developer wants to build a new building. This phase in time, when all the heritage policy changed, was leading towards a nomination to get inscribed to the World Heritage List in 1997. Thus, one of the major strengths of the UNESCO status on Curacao is that it helped to develop awareness among the organisations involved and policies that take care of the monuments and the cityscape of Willemstad.

A country or a city has to use the UNESCO status as "a tool to mark their own identity, to attract tourists, or leave the World Heritage Convention (temporarily) on the shelf when advantages are absent" (Aa, van der, 2005). A weakness of UNESCO on Curacao, at this point in time, it that they are leaving the status on a shelf when it comes to creating an identity or attracting tourists (Mook, 2013; Schmit, 2013; George; 2013, Weeber, 2013). Curacao needs to realize that the UNESCO status is a strong international tool but it imply no guarantee of a better preservation, or attraction of more tourists. The brand itself without any specific and targeted actions and policies may not deploy the whole potential embodied in that status.

Another weakness is represented by the time building category (from the 17th - 19th century) which is the main focus of all preservation and maintenance policy at the moment on the island. Buildings from the 20th century are not considered as a priority even if they are relevant part of the historical layers in the architecture as well (Weeber, 2013). One of the major examples is the Cinelandia theatre at Hendrikplein in Punda designed by the architect P.A. Stuyvenberg in 1941. Cinelandia is a former open air theatre and is a representation of one of the most important modernist buildings of Curacao. Despite of the serious decay, the facade still breaths the signs of modernity in Art Deco style. After the demolition of the West End theatre in 2000, Cinelandia is the last remaining building in the Art Deco style and therefore of great architectural and historical value for Curacao. Besides the architectural and historical value, the cinema is also of great social and cultural value since it was the cinema *par excellence*. According to DOCOMOMO (Documentation, Conservation in a Modern Movement) - an international heritage organisation - demolition would mean the disappearance of an important and irreplaceable moment in the architectural history of Curacao. But still this building is not a designated monument and therefore not protected by law. The building was shortly protected as a monument but lost its status since the authorities did not make a decision within the legal period of six months. This shows the limited consideration paid to these kinds of buildings by the decision making authorities (Weeber, 2013). If no action is undertaken to preserve the decay of buildings like Cinelandia and transmit their cultural and historical values, the real beauty of the city will be put in danger and eventually lost. The Monument Foundation tries to get more attention for these buildings. In 2012 they made a calendar with the 'monuments to be' which include all buildings from the 20th century (Plank, van der, 2013). To show and transmit the post-colonial past it is of great importance to preserve 20th century buildings as well. Organisations do recognise the importance and meaning of such buildings but they need to implement strategies and policies to protect and restore them.

Eventually, both weaknesses can be considered as areas of improvements. When awareness among both the local community as well as the tourists will be created, the strength of the UNESCO status will be much greater since the island will experience and gain more benefits from it. Not only benefits concerning policy and the preservation of the present heritage but also benefits more economically based. The other weakness - not preserving the 20th century buildings - should be addressed really soon otherwise it will be too late to turn this weakness into a strength. The strength could be that the island is preserving their complete heritage and not just one moment in its history. If a tourist can walk through 500 years of history they will have a comprehensive and cohesive experience than when a certain part is left out because of its decay. Both weaknesses have to be translated from black and white - local community versus the tourists and the black and white view of just preserving one type of building versus protecting the entire history - to multi-coloured, just like the beautiful facades in the city of Willemstad.

The World Heritage List can be seen as one of many tools to construct and support a national identity. One of the problems of the convention is that power relations can influence what is included and what is excluded. Post-colonial countries, such as Curacao, may represent their pre-colonial as well as their colonial past (Aa, van der, 2005). This could be an opportunity for the island since the local community is still struggling with the colonial past. Therefore, the post-colonial buildings need to be preserved as well, so the local community can identify itself more easily with their surroundings and experience a "re-appropriation" process of this heritage. All the layers in history need to be shown. To create awareness education is required. Education will get the local community more involved, more involvement implies more awareness and better communication of the full history to the tourists (Mook, 2013; George, 2013; Klaus, 2013). A nice example on how to create awareness among the local community is the Open Monument Day, a day on which several monuments will open their doors to the public. In other words - when there is "glocal" awareness - from the local community and from the more global community (the visiting tourists) - the UNESCO status will definitely be a strength to the site. Thanks to the support of an increasing awareness among the local inhabitants, a local identity will raise.

On the other hand, the World Heritage status usually is used for global purposes instead of local aims. A World Heritage status could be big business in countries where many people depend upon income from tourism (Aa, van der, 2005) such as Curacao. Local World Heritage requests from countries depending on tourism are growing unrestlessly. The much represented countries have been asked to reduce the number of new nominations. The Netherlands is seen as a country where tourism does not have the upper hand, this might be an advantage since the nomination of sites on Curacao still go through the Netherlands. The opportunity here is to use this advantage and try to get another site inscribed on to the World Heritage List.

Another big opportunity for Curacao is to extend the usage of the status when attracting tourists, make them aware of the uniqueness of the city and develop cultural activities. Therefore, besides the awareness among the local inhabitants, awareness among tourists is necessary to create more direct economic spill-over effects.

To fight against the 'Disneyfication' of the city it is of major importance too, on the one hand design new buildings according to the time we live in, that is what makes Willemstad the city that it is today. All the layers in the past 500 years are still visible in the city and that is why the policy makers should not stop this process, but "build with the cityscape in mind but do not try to copy the past" (Weeber, 2013; Klaus, 2013). On the other hand, it is important to keep the city alive. Pietermaai was a district that was not ready for inhabitants 15 years ago, a lot of junkies and drug dealers lived in this area. Since 1994 a developer from Holland - Jan Peltenburg - is creating a place to live for students and locals by developing the area one bit at the time. It has a good mix of houses, cafes, restaurants, and tourists' residencies. Scharloo was developed in a way that there are only office buildings left. This is an opportunity for the future is to re-develop these office buildings into apartment buildings and create the opportunity for the young professionals to move back to the city (Peltenburg, 2013). Government officials like drs. Caroline Gonzalez-Manuel are happy with

these kind of developments in the city: "It fits right in the vision that the government has for the historical inner city" (Gonzalez-Manuel, 2013).

At present there are opportunities for guided tours through the historical districts of Willemstad. However, these tours are given by highly educated professionals who do not necessarily need the money. To involve the local community, who lives in the city, an opportunity could be to educate weak social segments, for examples, single mothers who instead of living of government assistance of 250 Naf per month, they could give the guided tours earning 1000 Naf per month (minimum wage). The advantage will be twofold: to create jobs and to provide tourists a real Curacao experience (George, 2013). Tourism in Willemstad may become more sustainable by getting the local community more involved and making it feeling a sense of belonging to this heritage.

Curacao has a different site that is now on the Tentative List - the plantations - this is definitely another opportunity to attract more tourists to the heritage on the island (Schmit, 2013; Mook, 2013; Gonzalez-Manuel, 2013; George, 2013). The plantations are located outside of the city and an opportunity could be to create a heritage tour, starting in the city and ending with, for example, a lunch at the plantation. Tourists become more aware of the site they are visiting and therefore might stay longer and spend more. The World Heritage status of Willemstad remains a strong marketing tool, a unique selling point that may be used to market the city in an increasingly competitive environment as the Caribbean.

In the end, the most important opportunity lies in the awareness of the global (the tourists) and the local community, make them aware of cultural, architectural and historical site relevance (George, 2013; Mook, 2013, Klaus, 2013). At present a tourist can visit the city and leave without noticing the World Heritage status. The importance of the World Heritage status needs to be made accessible and attractive. Put signs at the cruise terminals: 'Welcome to Willemstad - UNESCO World Heritage City'. Point out the opportunities for guided tours and make the tourist aware of the buildings that they will be looking at. Tourists will not look up when they are shopping in Punda and therefore miss out on a lot of beauty that is surrounding them. Awareness is important, as tourists are interested in their surroundings there is a good change that they will stay longer and spend more.

A major threat for Willemstad can be the 'Disneyfication' of the city. When the lines between authentically and non-authentically made will disappear, and when just buildings selected from a specific time frame - 17th to 20th century are protected - cultural heritage will be just a commodity among other ones. For example, two buildings on the Breedestraat in Punda look exactly the same only one of them has the year in which it was build mentioned on the facade and the other one does not. Therefore, it is hard to say if the building without the year is also authentic. For the city of Willemstad it is important to build new buildings, adjusted to the time we live in now and not reproducing an artificially 18th century building. All the layers in history are shown through the buildings in this city, to preserve this special feature it is important to preserve all these different layers. Besides preserving all of them, to fight against disneyfication it is important to build according to time - create and produce new cultural heritage for the future.

Another threat that comes with preserving buildings is that it becomes too expensive for the local community to live in the historical districts (Peltenburg, 2013; Gonzalez-Manuel, 2013; George, 2013). This process is called gentrification - urban planning, shifts in residents, and other phenomena affect the composition of a neighbourhood. When gentrification emerges in urban areas it often involves a migration of the population. Poor residents are displaced since they can no longer pay for housing (Smith, 1982). Gentrification has positive and negative effects. The positive effects of gentrification in Willemstad are: higher incentives for property owners to improve their housing; reduction of crime; the declining areas were stabilized; an increase in consumer purchasing power at local businesses; encouragement and increased viability of further development; rehabilitation of properties, both with and without the support of the government. But gentrification also has its negative effects: there is a loss of affordable housing in the historical city; community resentment and conflict; increased cost and changes to local services; housing pressure on the surrounding poor

areas; loss of social diversity; under occupancy and population loss of gentrified areas. When developing a historical site as Willemstad, gentrification usually occurs. Pietermaai went from a junky district to a student district. But there are areas where the Monument Foundation tries to fight gentrification. For example in Fleur de Maria - one of the buffer zones. The housing development of this area would increase the rent for the local community. To avoid this risk the Monument Foundation developed this area with government support (the rent out a new house is still convenient, instead of 1000 Naf it should have brought in in regular market conditions, it is 250 Naf). So the threat here is that when there is no support to work against gentrification the city will lose its living and local character. At this point in time, only two out of the four historical areas are really inhabited - Otrobanda and Pietermaai. The other two - Punda and Scharloo - are solely used for shopping facilities and office space. The biggest threat here is that Willemstad got listed as a living city and now half of the historical districts are not alive anymore. Thus, also in this case 'disneyfication' can take place - beautiful empty buildings of which you cannot determine which are really authentic and which made 'authentically', the city becomes a museum instead of a living city.

More tourists always bring more pollution. At the moment Willemstad is not the cleanest city in the Caribbean and therefore less appealing to the tourists as well as its local community. The threat of this problem is, when the government or any local organisation will not handle this problem the city will become even more polluted. It is a vicious circle, since more tourists will bring more pollution but more pollution will scare of new tourists. The local community has to work on the cleanliness of the city in order to make it more appealing to the tourists and encourage the tourists to keep the city clean.

6. Conclusions

Different stakeholders of organisations involved directly and indirectly with the UNESCO status of Curacao were questioned via in-depth interviews to investigate if this status had brought the island any specific changes and with that any benefits. All of the interviewees denied the impact of the UNESCO status on the island over the last 15 years - because, in their opinion, there were no (economic) effects. The only effect they could underline was the creation and improvement of heritage policies. However, the only benefits are on paper and not in practice. This answer corresponds with the literature on tourism and the Curacao economy. The economic growth was natural and could not be linked to a special development on the island related to the UNESCO status.

So *What does the UNESCO status mean for* Curacao *and the involved organisations?* First of all, a lot of new and improved policies concerning the protection of heritage. From the 1980s onwards the island has always been busy developing its policies. This is a good but one-sided developed strength - at the moment the focus of the heritage organization lies on the buildings from the 17^{th} - 19^{th} century while the buildings from the 20^{th} century are neglected. The black and white - written - part of the World Heritage status on the island is developed properly but how about the multi-coloured outcome of the status? A brand like UNESCO, and its World Heritage List, can contribute greatly to develop an idea of heritage in general and to create a multi-coloured and shared identity for the island. As the local community is not aware of its own heritage, it is hard to expect that it will transfer its heritage knowledge to others within their local community and to tourists, to present and future generations respectively. A lot of extra benefits can be created by informing, involving and educating the local community. The UNESCO status can be used to create a local and national community - something the island is still looking for. Willemstad has to work on creating awareness, supporting the community through education, and developing a sustainable business model to generate own incomes. This city needs to find a well-balance between the visitor needs and the preservation of the historical site, which implied maintaining the authenticity and integrity of this heritage and knowledge. Therefore, to create a successful heritage attraction - and maximize

the effects that UNESCO status might imply the implementation of a working agenda aiming at developing a sustainable cultural and touristic model.
From the results of SWOT analysis we can propose the following recommendations for the policymakers:

- To implement and support the development and diversification of the cultural activities for the local community and for the tourists,
- To make the local community aware of their cultural heritage identity,
- To develop a clear city branding that the all stakeholders share and disseminate;
- To develop specific educational programs aiming at educating the local community to recognize their own cultural heritage and keep and use this awareness to make this heritage living and regenerating itself;
- To introduce some incentives to involve the local community in the heritage valorisation activities; cultural heritage activities have to become income activities for the local inhabitants;
- To support and develop an intercultural dialogue within local community and policy makers and between local community and tourists;
- To create a strong and recognizable cultural and social identity of Willemstad that is appealing for the key audiences.
- To carry out a logical consistency of all the initiatives that are being developed for and in the city;

In the end the UNESCO status is only a tool that is written down on paper, an opportunity to develop and deploy the potential of the cultural site. A multi-coloured outcome can be created but that is completely up to the involved stakeholders and their community interests. When the status is left on the shelf, no benefits will emerge.

7. Limitations and recommendations

There is a clear need to be more research regarding the effects of the UNESCO status in developing countries, - eventually – the role of cultural heritage as one of the pillars to stimulate a sustainable tourism. Tourism can be an effective tool to create economic development; rehabilitation and it can improve the life quality of the local community. These goals are achieved since tourism is handled sustainably with the culture, nature, and environment as the key players. To explore the present and future effects and impact of the UNESCO status on the Curacao tourism will be relevant to develop a sustainable heritage tourism. This could be implemented by creating more awareness and involvement in the local community and making evident how it can use this label to support a more economically well-balanced growth.

There has been no - or not published yet - research into the development of the product Willemstad as a UNESCO World Heritage City. This research tried to fill this gap in the existing literature.

One of the aims of future research should be how to implement the UNESCO status as one of the main marketing tools of the island. There is also a need to do research for sites that are less known, at least for its UNESCO status. More interviews should be conducted, especially with the involved tourism organisations as CPA and CHATA. When all these interviews are conducted a focus group for all the stakeholders should be organized to involve everyone and share their ideas on how to exploit the UNESCO status in a sustainable way. To include the local community into such a research will be a relevant point to take into account all stakeholders interests.

Moreover, future quantitative research could be carried out to quantify the economic impact of UNESCO status on Curacao covering a year wide sample size - including high and low season. This will be relevant to get a comprehensive picture according to the touristic flows (including cruise tourism). The outcome of such a research might be generalized for the whole year and the entire research area.

References

AA B.J.M. VAN DER (2005), "Preserving the heritage of humanity? Obtaining World Heritage status and the impacts of listing", *Ph.D. Rijks Universiteit Groningen*.

AA B.J.M. VAN DER, ASHWORTH G.J. (2002), "Dertig jaar Werelderfgoedconventie: Een loze lijst?", *Geografie*, vol. 11, n. 10, pp. 32-46.

AMESTOY V.A. (2013), "Demand for cultural heritage", in Rizzo I;. Mignosa A. (Ed.), *Handbook on the Economics of Cultural Heritage* (pp. 89-110), Cheltenham: Edward Elgar.

APLIN G.L. (1994), "Tourism and historic landscape management", *Ekistics*, vol. 61, n. 368-369, pp. 317-320.

ASHWORTH G.J. (1994), "From history to heritage, from heritage to identity: In search of concepts and models" in: Ashworth G.J. and Larkham P.J. (eds) *Building a new heritage: Tourism, culture and identity in the New Europe*, Routledge, London, pp. 13-30.

ASHWORTH G.J. (2000), "Heritage, tourism and places: A review", *Tourism recreation research*, vol. 25, n. 1, pp. 19-29.

ASHWORTH G.J., AA. B.M.J. VAN DER (2006), "Strategy and policy for the World Heritage Convention: goals, practices and future solutions", in Leask A., Fyall A. (ed.), *Managing World Heritage Sites* (pp. 147-158), Taylor & Francis Ltd. Routledge, London.

ASHWORTH G.J. (1990), "Can places be sold for tourism?", in: Ashworth G.J. and Goodall B. (eds), *Marketing tourism places*, Routledge, London, pp. 1-16.

ASHWORTH G.J. (1997), "Heritage, identity, and Europe", *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, vol. 88, n. 4, pp. 381-388.

AYOUBI F. (2013), *Interview - The Economic Impact of the UNESCO Status on Curacao*. Interviewed by Annefleur Siebinga. [face to face]. Curacao Tourist Board 03-05-2013.

BAKKER J.S. (1998), "Kinderdijk: Van werktuig naar werelderfgoed", *Molenwereld*, vol. 1, n. 2, pp. 32-42.

BATISSE M. (1992), "The struggle to save our World Heritage", *Environment*, vol. 34, n. 10, pp. 56-72.

BERTACCHINI E., SACCONE D. (2010), "Searching for the determinants of World Heritage Listing: aneconometric analysis", *Working paper*, n. 26, Università di Torino.

CAMERON C. (1992), "The strengths and weaknesses of the World Heritage convention", *Nature and resources*, vol. 28, n. 3, pp. 12-29.

CARTER L., JOLLIFFE L., BAUM T. (2000), "Tourism and world heritage sites", in: Robinson M., Evans N., Long P., Sharpley R., Swarbrooke J. (ed.). *Tourism and heritage relationships: Global, national and local perspectives* (pp. 63-75). Gateshead: Athenaneum Press.

CARTER L., JOLLIFFE L., BAUM T. (2000), "Tourism and World Heritage sites", in Robinson M. *et al.*, (eds) *Tourism and heritage relationships: Global, national and local perspectives*, Gateshead: Atheneum Press, pp. 63-75.

CELLINI R. (2011), "Is UNESCO recognition effective in fostering tourism? A comment on Yang, Lin and Han", *Tourism Management*, vol. 32, pp. 452-454.

CHHABRA D. (2010), *Sustainable marketing of cultural and heritage tourism*, Oxon, Routledge.

CHON K.S., (1990), "The Role of Destination Image in Tourism: A Review and Discussion", *Tourist Review*, vol. 45, n. 2, pp. 2-9. Commissie Herziening Voorlopige Lijst Werelderfgoed, Oktober 2010, *Uitzonderlijk en Universeel: Voorlopige Lijst UNESCO Werelderfgoed Koninkrijd der Nederlanden 2010*, Werkendam, Avant GPC.

CROS H., DU (2001), "A New Model to Assist in Planning for Sustainable Cultural Heritage Tourism", *International Journal Tourism Research*, n. 3, pp. 165-170.

CURACAO (2013), "*Curacao*", [online] Available at: <http://www.Curacao.com/en/> [Accessed 05 March 2013].

DIAZ P., SCMITZ M. F. (2014), *Cultural Tourism*, Southampton: Boston.

DIX G. (1990), "Conservation and change in the city", *Third World planning review*, vol. 12, n. 4, pp. 385-406.

DOUGLAS S.N. (2004), "Valuing Arts and Culture: A Research Agenda for Contignent Valuation", *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 34, n. 3, pp. 205-221.

DROST A. (1996), "Developing sustainable tourism for World Heritage sites", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 2, pp. 479-492.

EAGLES P.F.J., MCCOOL S.F. (2002), "e won't log the Louvre, either", *Tourism in national parks and protected areas: Planning and management Wallingford: CAB international. Earth island journal*, vol. 18, n. 4, pp. 44-56.

FREY B., STEINER L. (2010), "World Heritage List: Does it make sense?", *Working Paper*, n. 484, Institute for Emperical Research in Economics, University of Zurich.

FREY B.S., STEINER L. (2011), "World Heritage List: Does it make sense?", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 17, n. 5, pp. 555-573.

FRIEDMAN J. (1994), *Cultural identity and global process*, Sage, London.

FYALL A., GARROD B. (1998), "Heritage tourism: at what price?", *Managing Leisure*, vol. 25, n. 3, pp. 213-228.

GARROT B., FYALL A. (2000), "Managing Heritage Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 27, n. 3, pp. 682-708.

GEORGE H. (2013), *Interview - The Economic Impact of the UNESCO Status on Curacao*. Interviewed by Annefleur Siebinga. [face to face], Monumentenfonds 03- 05-2013.

GRATTON, C. and RICHARDS, G. (1996), "The economic context of cultural tourism", in: Richards, G. (ed) *Cultural tourism in Europe*. Wallingford: CAB international.

HALCROW (2010), *Strategic Tourims Master Plan fot the Island of Curacao 2010-2014*, Curacao Tourist Board, Halcrow Group Limited 2010.

HALL C.M. (1992), *Halmark Tourist Events*, Belhaven Press, London.

HARTEN J.J. VAN DER (1999), "Willemstad, Curacao: Wereld erfgoed stad", *Monumenten*, vol. 20, n. 10, pp. 14-19.

HEIJNSBERGEN P. VAN (1987), "Nederland en de World Heritage conventie", *Milieu en recht*, vol. 14, n. 1, pp. 72-84.

HUANG C.H., TSAUR J.R., YANG C.H. (2012), "Does world heritage list really induce more tourists? Evidence from Macau", *Tourism Management*, n. 33. 1450-1457. Doi: 10.1016/j.tourman.2012.01.014.

HUH J., UYSAL M., MCCLEARY K. (2006), "Cultural/Heritage Destinations: Tourist Satisfaction and Market Segmentation", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, vol. 14, n.: 3, pp. 81-99.

KIM H., CHENG C., O'LEARY J. (2007), "Understanding participation patterns and trends in tourism cultural attractions", *Tourism Management*, vol. 28, n. 4, pp. 26-38.

KINNAIRD V., KOTHARI U., HALL D. (1994), *Tourism: Gender perspectives.* in: Kinnaird V. and Hall D., Tourism, A gender analysis, Chichester, Wiley.

KUIJLAARS D., VICTORINA A., KRAAN C. (2012), *Fleur de Marie, a glace at the past*, NAAM.

LARKHAM P.J. (1996), *Conservation and the city*, Routledge, London.

LI Y. (2003), "Heritage tourism: The contradictions between conservation and change", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 4, n. 3, pp. 247-261.

NURYANTI W. (1996), "Heritage and Postmodern Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 2, pp. 113-127.

OERS R. VAN (2001), *Monumenten van Curacao in Woord en Beeld*, Walbrug Press.

PELTENBURG J. (2013), *Interview - The Economic Impact of the UNESCO Status on Curacao*, Interviewed by Annefleur Siebinga. [face to face]. Mundo Bizarro 16-05-2013.

PETTMAN R. (2002), "Defining World Heritage: What's in the past and who is it there for?", Paper presented at '*The second international conference on cultural policy research'*, Wellington, New Zealand, 23-26 January.

POCOCK D. (1997), "Some reflections on world heritage", *Area* vol. 29, n. 3. 260-268.

PORTER B.W., SALAZAR N.B. (2005), "Heritage tourism, conflict, and the public interest", *International Journal of Heritage Studies*, vol. 11, n. 5, pp. 66-81.

PRENTICE R. (1993), *Tourism and Heritage Attractions*, Routlegde, London.

RICHARDS G. (1996), "Production and consumption of European Cultural Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 11, n. 2, pp. 25-38.

RICHARDS G. (2007), *Cultural Tourism: Global and local perspectives*, New York: Routledge.

RUIJGROK E.C.M. (2006), "The three economic values of cultural heritage: a case study in the Netherlands", *Journal of Cultural Heritage*, vol. 21, n. 7, pp. 206-213.

SAUNDERS LEWIS, THRONHILL (2009), *Research Methods for Business Students, 5th Edition*, Pearson Education/Prentice Hall, Edinburgh.

SILDERBERG T. (1995), "Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites", *Tourism Management*, vol. 16, n. 5, pp. 361-365.

SMIT N. (1982), "Gentrification and Uneven Development", *Economic Geography*. vol. 58, n. 2, pp. 139-155.

Stichting Monumentenfonds en Stichting Monumentenzorg Curacao, April 2007. *Curacao Monumenten Werelderfgoed*, De Curacaosche Courant.

TIMOTHY D. J. (2011), *Cultural Heritage and Tourism*, Bristol: Channel View Publications.

UNESCO World Heritage Centre (2013a), *About*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/about/> [Accessed 04 March 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013b), *Convention*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/conAccessed 06 March 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013c), *Convention Text*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/conventiontext/> [Accessed 06 March 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013d), *Operational Guidelines*. [onlinevention/> [] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/guidelines/> [Accessed 06 March 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013e), *Committee*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/committee/> [Accessed 07 March 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013f), *Operational Guidelines*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/guidelines/> [Accessed 12 April 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013g), *List*. [online] Available at:<http://whc.UNESCO.org/en/list> [Accessed 12 April 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013h), *Global Strategy*. [online] Available at:<http://whc.UNESCO.org/en/globalstrategy/> [Accessed 12 April 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013i), *The Criteria for Selection*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/criteria/> [Accessed 23 April 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013j), *Tentative List*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/tentativelist/> [Accessed 23 April 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013k), *World Heritag List Nominations*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/nominations/> [Accessed 24 April 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013l), *Historic Area of Willemstad, Inner City, and Harbour, Curacao*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/list/819> [Accessed 26 April 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013m), *Historic Area of Willemstad, Inner City, and Harbour, Curacao - Maps*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/list/819/multiple=1&unique_number=967> [Accessed 26 April 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013n), *Advisory Body Evaluation*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/archive/advisory_body_evaluation/819.pdf> [Accessed 26 April 2013].

UNESCO World Heritage Centre (2013o), *Periodic Reporting*. [online] Available at: <http://whc.UNESCO.org/en/archive/periodicreporting/EUR/cycle01/section2/819- summary.pdf> [Accessed 27 April 2013].

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.

YALE P. (1991), *From Tourist Attractions to Heritage Tourism*, ELM Publications, London.

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.

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.

Children at the museum: a marketing insight

LUCIA CICERO*

Abstract

Objectives. *The research aims to describe the features of creating and promoting child-oriented activities in the museums, either in terms of school tourism or family tourism.*

Methodology. *After the review of past literature on marketing practices, strategies and limitations about research topic, web contents on available services by museums of a selected geographical area (province of Udine) are analysed through descriptive statistics and Pearson's chi-squared test for independence between variables.*

Findings. *The results show low shares in most of the services dedicated to children, schools and above all families. Despite this, significant relationships emerge from testing the connections of variables, as for example between the presence in the regional tourism agency website and having an own website, or the presence of laboratories both for schools and for children.*

Research limits. *Main limitations are due to the collection of data via web, rather than using a personalized survey or by interviewing museum managers.*

Practical implications. *The implications of this research are threefold relevant: in the context of education, in the museum marketing and in the destination marketing as well. Scholars may conduct further research in order to expand the details emerged from the results, while it could be recommendable for practitioners to focus on enlarge their offer of services and search for collaboration opportunities.*

Originality of the study. *This research proposes to deepen the understanding of marketing museum to children, a topic treated in a fragmented way in the literature, by adding marketing thoughts on family and school tourism and comparing them with an actual state-of-art of a territory.*

Key words: *museum marketing; children; school tourism; family tourism; interactivity; leisure*

* PhD candidate, University of Udine
e-mail: lucia.cicero@gmail.com

1. Introduction

The cultural heritage of Italian museums offers various appealing sources for tourists, either individuals or groups, whatever their age is. There they can watch, learn, or play directly through interactive tools, a large range of subjects such as art, history, archeology and natural science. But what about experiencing those places by young children?

It is a common belief that the seriousness of museum context has not much to share with children entertainment, with a potential conflict between it and education (Carr, 2011). Despite this, an increasing number of museums all around the world are opening their door and warmly welcoming families and their children with special-dedicated activities, trusting perhaps in the economic revenues of child-oriented offer.

More in detail, heritage tourism to children basically takes two forms, school tourism or family one, where provided activities should involve young children in an experience of learning and play. At the same time, proposed actions should stimulate the sharing of time and experience within family members, either adults or children, and between educators, children and peers.

Thus, one emerging research question is: nowadays, what is the situation of child-dedicated offer in the museums? Are local museums creating activities for the segments of schools and families with young children? And if yes, which forms do they take? Furthermore, how are museums promoting their offerings to potential visitors? And finally, how are all those characteristics connected?

This research aims to put forward an exploratory study in a provincial context to describe what the state-of-art of museum marketing to children is and to outline core features of it, compared to past investigation in existing literature. Minding the so-called "invisibility" of family in tourism studies (Obrador, 2012; Schänzel & Smith, 2014), the investigation would add some thoughts on marketing planning to children.

To reach the main research goal and to answer the former questions, the objectives of this paper are the following:

1. to provide a literature review regarding practices, strategies and limitations of marketing to children, related to both school and family tourism;
2. to identify the managerial and marketing practices of museums in activities to children by analyzing them in a local context (province of Udine, Italy);
3. based on findings, compose a picture of the current situation and compare it with the literature;
4. to suggest managerial implications to improve museum offering to children.

In the successive section, pertinent issues on the topic are exposed as a result of the literature review. Both school tourism and family one are taken into account, remarking the role of adults as mediator and as accompanying people, either as teacher or as parent. It follows the presentation of research design and methods, and subsequently, findings are expressed articulating key characteristics of current offer. Lastly, significant matters for further research, implications and limitations are expressed and concluding remarks summarize notable comments on the research paper.

2. Literature review and theoretical background

As previously introduced, children market represents a great interest for museums. Of course, children cannot decide to go to a museum by their own and the decision is normally shared or imposed either in the context of family or of the school one. In both cases, marketing implications are relevant for museum strategy planners and should be taken into account. As Kotler & Kotler (1999) state, the museum should decide on which segments to focus both to attract new public and to maintain the existent, while it would be worth a waste of resources promote itself to everybody. As a matter of fact, some structures are naturally more inclined to be child-oriented for the nature of their collection.

Subsequently, emerging theoretical issues and evidences from prior researches are presented to draw a framework of the topic.

2.1 School excursions

The experience of visiting a museum is often an activity joined during the school time, where its main motive is supposed to be the educational purpose. What may happen is that it is not lived as a learning opportunity but as a working duty both by children and by teachers (Griffin & Symington, 1997). As a result, negative attitude and behaviors by educators and by children may affect the satisfaction of the experience and consequently future choices. In particular, on one hand adults may be influenced by the risks perceived during the visit time (Griffin & Symington, 1997) and might not be able to know and explain the features of the place they are visiting. On the other hand, children might be affected by boredom, lack of interest and involvement, and perceive the visit either as a compulsory task or, contrary, only as a source of out-of-ordinary and breaking-rules fun. Mauro, Zanato, & Celi (2014) explore children's perception of positive and negative aspects of a museum visit: learning, playing, discovering are some of the most beautiful features, while on contrast being obliged and annoyed, seeing something disgusting or not seeing at all are some of the negative ones.

Griffin & Symington (1997) suggest some useful guidelines for an effective learning-oriented strategy, implemented by Griffin (1998) with the design of a "School-Museum Learning Framework" and by other authors' contributions in last decade. Developing their guiding principles, it is possible to list the essential ones as follows: (1) the integration of school and museum learning, for instance by embedding pre- and post- activities classroom-based (Griffin & Symington, 1997; Griffin, 1998; DeWitt & Storksdieck, 2008); (2) provision of opportunities for self-directed learning, through the development of own areas of interest (Griffin, 1998; Carr, 2011); (3) facilitate learning strategies appropriate to the setting, recognizing students' and teachers' needs of adaptation to the setting (Griffin & Symington, 1997; Griffin, 1998) and taking advantage of uniqueness of itself (DeWitt & Storksdieck, 2008).

Another significant remark based on existing research is noted by DeWitt & Storksdieck (2008) and it is strictly related to previous point (2): "to maximize both cognitive and affective outcomes, it would seem that field trips should provide a moderate amount of structure while still allowing for free exploration" (p. 186). Thus, mentioned researches agree in the crucial balance between structured activities and exploratory ones, where children are allowed to find a personal way of choosing and learning, on their own or in small groups of peers. As Carr (2011) underlines, that means a shift from passive to active learners.

Finally, Gabrielli (2001) emphasizes the importance of didactic activities in museum, above all when frequently repeated, as a tool to children's education as citizens, where interdisciplinary and integration between institutions are relevant features of effective actions.

2.2 Family tourism

In the case of school tourism, children are rarely asked to participate in the decision of whether to visit or not a museum, while in the family context things seem to be radically different. The decision-making process by families about leisure and holiday has been investigated by many scholars with the intention of determining roles and dynamics inside the familiar contexts (e.g. Jenkins, 1979; Darley & Lim, 1986; Swinyard & Sim, 1987; Koc, 2004; Wang, Hsieh, Yeh, & Tsai, 2004; Decrop, 2005; Nanda, Hu, & Bai, 2006; Gram, 2007; Lehto, Choi, Lin, & MacDermid, 2009; Therkelsen, 2010).

The influence of children in family decisions differs by their age and the demographic and sociocultural features of the family, such as communication patterns (Nanda *et al.*, 2006; Watne, Brennan, & Winchester, 2014), parental style (Jenkins, 1979; Koc, 2004; Decrop, 2005; Nanda *et al.*, 2006; Liang, 2013) and culture of origin (Koc, 2004; Nanda *et al.*, 2006; Gram, 2007; Bokek-

Cohen, 2008; Therkelsen, 2010; Blichfeldt, Pedersen, Johansen, & Hansen, 2011; Carr, 2011). Influence by children may take various forms, either directly or indirectly, where influential strategies adopted by youngest children seem to be more emotional-based (Gram, 2007; Tiago & Tiago, 2013). Furthermore, influence may change according to the stage of the decision process (problem recognition, information research, evaluation of alternatives, decision or purchase) but no clear agreement on what is the most influenced stage emerges from past mentioned literature. Besides that, few authors argue that children have relatively little influence at all in the decision-making process (Filiatrault & Ritchie, 1980; Koc, 2004).

Focusing on the family decision of visiting a museum, a confirmation of the difficulty in collocating children influence in a certain stage better than another emerge in the work of Wu, Holmes, & Tribe (2010). They explored the process by interviewing family groups (either adult members or children) and identified four different patterns of family behavior depending on roles played by children and adults. In other words, influence cannot be defined in a fixed way and active inputs by children are evident at all stages of the joint decision.

Assuming that children are more influential in vacation planning if activities dedicated to them are included in the decision (Nanda *et al.,* 2006), marketing managers should pay attention in letting families be aware of available offerings. In Nickerson & Jurowski's (2001) study for example, a weak promotion affected the activities evaluated as the most satisfying by those who participated. In addition, youngers showed a greater level of satisfaction in comparison to adult's one.

Vacation is a time to reconnect the family (Nickerson & Jurowski, 2001; Carr, 2011) and having fun together, where parents' desires include escaping from obligations and stress as well (Carr, 2011). At the same time, it is necessary not devaluating learning in holiday environment (Carr, 2011) because parents reckon on providing children education opportunities while on holiday. Moreover, the quality of holiday experience takes part into parents' evaluation in the sense that "good parenting" involves offering children travel experiences to enrich their education and growth as person (Blichfeldt, 2007; Carr, 2011), with a "kind of intergenerational learning and transfer of travel knowledge" (Decrop, 2005; p.29).

Despite this, when experiencing a family visit to museum, adults may show a certain degree of hesitation in playing the role of knowledge mediator (Debenedetti, Caro, & Krebs, 2009) and in compensating the scarce attraction for art works that children may spontaneously feel. Hypothesizing that the reason is the inability of giving interesting and correct information about those objects, since parents have not expert knowledge of them, scholars propose museum curators to consider helpful tools, such as properly collocating explanatory labels in order to help them. The following section will deepen more about the interaction between adults and children in the museum, in addition to interactivity between people and objects.

2.3 Interaction and interactivity in the museum

As stated by Griffin & Symington (1997) it is important to apply learning methods and behaviors used by informal groups (such as families) in the school activities too to enhance a learning effectiveness. Furthermore, DeWitt & Storksdieck (2008) agree in the power of encouraging discussion and feedbacks between adults and children. Hence, a key point of the visit experience is the social interaction either between children or children-adults, a common issue for both school tourism and family one.

In the investigation of Debenedetti et al. (2009), researchers suggest that "increasing the child's speaking time in front of the art work might make for a more balanced verbal interaction between child and adult" (p.57). As anticipated in the previous section (see 2.2) museum managers should provide adults proper tools, labels for examples (Debenedetti *et al.,* 2009), in order to help them give explanations or hints for the dialogue with children.

Interactive devices are supposed to be the most appealing point of interest for children, with the ability to attract them for longer time than conventional art works. According to Debenedetti et al. (2009), interactivity is one of the main means for focusing children's attention on exhibits and other

scholars such as Nickerson & Jurowski (2001) and Carr (2011) agree on the enjoyability of active and interactive offerings to children. In Mauro et al.'s (2014) research as well, children perceive playing and manual activities as positive aspects of the visit in the museum. In a broader perspective, technological innovation in the fruition of artistic and cultural goods may help visitors in "appropriating" the object and the environmental relationships that are created through it (Franch, 2010).

3. Research design and methods

As introduced at the beginning of the paper, the research aim is to describe the core features of creating and promoting child-oriented activities in the museums, expressed either in terms of school tourism or family tourism. Functional to it, the state-of-art of the museums of an Italian province (Udine) is explored.

The previous sections on literature review are taken into account for the design of research investigation. Indeed, the former studies may suggest to pick some characteristics as indicators of museum behavior. These indicators are:

- child-dedicated or school-dedicated activities;
- existence of family-friendly initiatives;
- availability of educative and interactive tools;
- marketing communication through the web.

In order to cover the totality of museum structures of the selected area, the list has been composed by adding the museums as points of interest in the website of regional tourism agency "Agenzia Turismo Friuli Venezia Giulia" (Tourism Agency Friuli Venezia Giulia) and the lists of two public networks with competence in the province, i.e. "Rete Museale Provincia di Udine" (Museum Network of Udine and province) and "Carniamusei" (Museums of Carnia, a mountain area of the province). A third network exists in the city of Udine, that is "Musei Civici di Udine" (Civic Museums of Udine), but its museums are all part of the provincial museum network. The result was 148 museums, where 143 were the effectively running structures, considerable the population of active museums in the province at the time of March 2015.

Due to the fact that this paper is the first exploratory step of the project of analysis and survey about child-orientation of museums, data were collected thanks to the analysis of web contents in the above cited network websites and, where available, in the own websites by museums. Moreover, data related to events for families and family tourism were collected from a group of websites specialized in family leisure or tourism (Familandia, Kidpass, KidsArtTourism, Misura Famiglia FVG, Quanto Manca).

For the purpose of the paper activities for children till 11 years old, corresponding to Italian "Scuola Primaria" degree, are considered.

Data were treated with the application of R software for descriptive statistical analysis, as well as cross tabulations with the employment of Pearson's chi-squared test for independence of variables. Results with p-value<0,05 (or 0,01) mean that the hypothesis of independence must be rejected. The majority of indicators were expressed as dichotomy 0-1, depending on the absence/presence of a certain service or quality.

4. The population

The selected territory offers a notable variety by geographical point of view, as it extends from the Alpine region to the Adriatic see, with different natural and historical environments ranging from urban to rural. Distinguishing sub-areas as presented by regional tourism agency "Agenzia Turismo Friuli Venezia Giulia" the population is distributed as follows.

Tab. 1: Geographical distribution of museums in the province of Udine

Zone	Number of museums	%
Carnia	36	25
Cividale and Natisone Valleys	17	12
Gemona and surroundings	17	12
Grado and Aquileia	6	4
Lignano Sabbiadoro	2	1
S. Daniele and Friulian hills area	13	9
Tarvisio and surroundings	18	13
Udine and surroundings	34	24
Total	143	100,00%

Source: own elaboration

Most of the museums are part of "Rete Museale Provincia di Udine", the museum network of the province, (140), where two others networks are present in the area, i.e. "Carniamusei" (24) and "Musei Civici di Udine" (8). The great majority of museums (104) are not continually opened: either few hours a week, following a seasonality, or only to request. Estimated time of visit has been adopted as a proxy of the dimension. Based on that, little structures are predominant.

Tab. 2: Distribution of museums by estimated time of visit

Time (minutes)	≤30'	>30'; ≤60'	>60'; ≤90'	>90'; ≤120'	>120'	Total
Nr. museums*	24	81	24	12	1	142
%	17	57	17	8	1	100,00%

*In one case the information is missing.

Source: own elaboration from museum catalogue of Udine province (http://www.provincia.udine.it)

5. Findings

Child-dedicated and family-dedicated initiatives variously emerge from the data. As first remark, it is interesting to compare the share of laboratories for schools within the museum (34%) with those for kids (17%) and families (5%). This is one of the symptoms of the better-developed orientation to school tourism rather than family one, although the largest part of museums do not offer even school laboratories. At the same time, guided visits for school as well are only offered as service in half of the cases (53%). Considering a group of 7 indicators of availability of services related to school tourism (educative material for pupils and for teachers, information about activities, guided visits, laboratories for school, preparatory courses in class, integrative courses for teachers) the mean of offered services is little more than one, where visits and laboratories are the most frequent ones (respectively with 53% and 34%), followed by information on activities for school (28%) and educative material for pupils (11%). The others are offered in less than 10% of cases. Testing for independence of variables, significant relationships appear between educative material and laboratories for pupils (p-value<0,01), and between laboratories, information on activities and guided visits for school (p-value<0,01 each test). Emerging results may indicate a tight connection between the presence of these services.

Tab. 3: Cross tabulation and test results for laboratories and educative material for pupils

	Educative material for pupils	
Lab.pupils	No	Yes
No	92	2
Yes	35	14
Pearson's Chi-squared test		
X-squared = 22.6664, df = 1, p-value = $1.927e^{-06}$		

Source: own elaboration

Tab. 4: Cross tabulation and test results for laboratories for pupils and availability of information for schools

	Info on activities for schools	
Lab.pupils	No	Yes
No	88	6
Yes	15	34
Pearson's Chi-squared test		
X-squared = 63.4614, df = 1, p-value = $1.635e^{-15}$		

Source: own elaboration

Tab. 5: Cross tabulation and test results for laboratories for pupils and guided visits for schools

	Visits for schools	
Lab.pupils	No	Yes
No	63	31
Yes	4	45
Pearson's Chi-squared test		
X-squared = 44.8108, df = 1, p-value = $2.17e^{-11}$		

Source: own elaboration

Tab. 6: Cross tabulation and test results for availability of information and guided visits for schools

	Visits for schools	
Info on activities for school	No	Yes
No	60	43
Yes	7	33
Pearson's Chi-squared test		
X-squared = 19.2155, df = 1, p-value = $1.168e^{-05}$		

Source: own elaboration

Additionally, another group of 7 indicators were used to test the availability of family-oriented services (presence in specialized websites, interactive tools, guided visits, laboratories for families, special price offer to families, events dedicated to families, joint in national special-dedicated day of families in the museums "Giornata Nazionale delle Famiglie al Museo") with the result of just one offered service in mean. Guided visits are present in the 74% of the cases; presence in specialized

websites (13%) and events (11%) follow. The others are offered in less than 6% of cases. For what concerns testing for independence of variables, no significant relationships were found between the above listed indicators.

Considering child-orientation beyond school or family, results show a scarcity in it. Laboratories for kids are offered in 17% of museums, events dedicated to children in 15% and interactive tools for children are present only in 8% of structures. Even in this case, no relevant relationships were found by testing the independence.

Interestingly, Nickerson and Jurowski's (2001) comments on effective communication of initiatives and tourism attractions suit well on Udine case: although a 63% of museum are visible in the official website of the tourism regional agency, only a third of them (31%) have an own website and, as stated before, only 13% promote themselves in specialized websites. In no case, web pages are directly dedicated to children's market. Test for independence shows a significant relationship between the presence in the regional website and having an own website (p-value < 0,05).

Tab. 7: Cross tabulation and test results for owning a website and presence in the regional tourism website

	"Turismo FVG" website	
Own website	No	Yes
No	43	54
Yes	10	35
Pearson's Chi-squared test		
X-squared = 6.4223, df = 1, p-value = 0.01127		

Source: own elaboration

Moreover, referring to tourist information tools, in half of cases (52%) information booklets for visitors are available, while only in 10% of museums booklets for children are offered. Audioguides too are present in 10% of cases and only in 2% guides by smartphones. Information material for tourists shows a significant relationships both with material for children and with audioguides (both p-values <0,01).

Tab. 8: Cross tabulation and test results for availability of tourist material (booklets) and audioguides

	Audioguides	
Tourist material	No	Yes
No	68	1
Yes	61	13
Pearson's Chi-squared test		
X-squared = 10.5036, df = 1, p-value = 0.001191		

Source: own elaboration

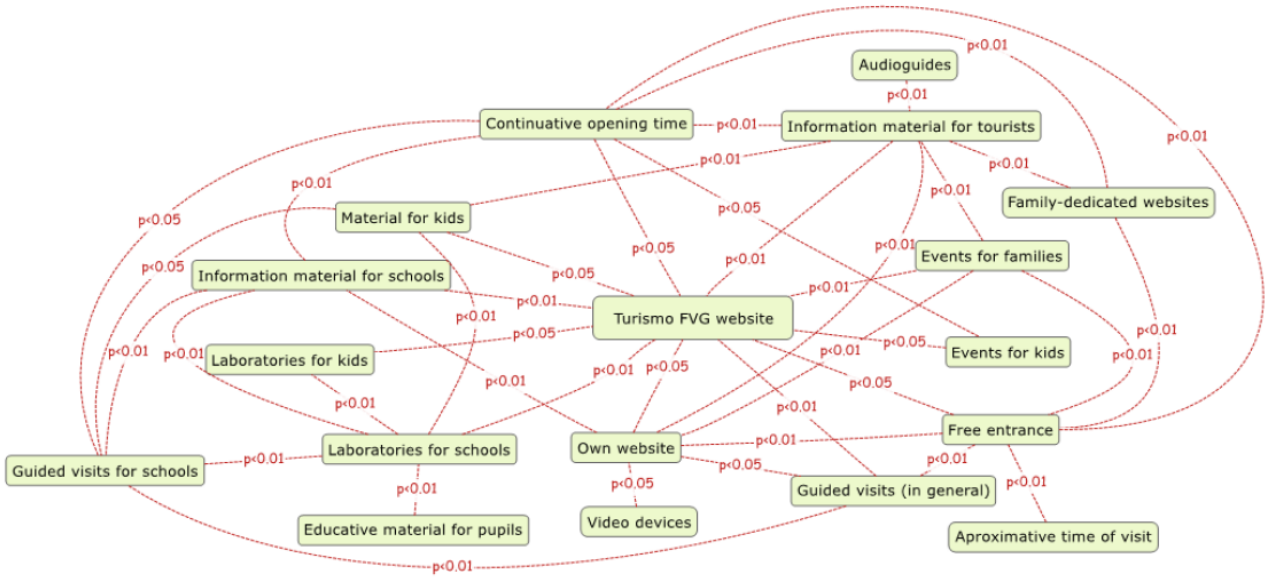
Tab. 9: Cross tabulation and test results for availability of material for tourists and for children

	Material for children	
Tourist material	No	Yes
No	69	0
Yes	59	15
Pearson's Chi-squared test		
X-squared = 15.6255, df = 1, p-value = $7.721e^{-05}$		

Source: own elaboration

Considering the whole group of analyzed indicators, the visibility in the regional tourism website seems to be related to many others: tests for independence show a relationship with events for families (p-value<0,01) and for kids (p-value<0,05), with information material to tourists, school (both p-values<0,01) and children (p-value<0,05), as well as laboratories for children (p-value<0,05) and school (p-value<0,01), free entrance for everybody and continued opening (both p-values<0,05), and guided visits (p-value<0,01). Other significant relationships emerged by the tests are referred to own website and information to tourist and school (both p-values<0,01), between events for families and own website, tourist material and free entrance for everybody (p-value<0,01 each) and between information material to children and laboratories for kids (p-value<0,01) and visits for school (p-value<0,05). The following picture expresses the whole network of connections between variables with respective p-values.

Fig. 1: Network of significant relationships between tested variables with respective p-values



Source: own elaboration

Finally, the graphical representation of the relationships between tested variables shows as they are connected with each other in various forms, as some of them (as presence in the regional website) display many significant connections, while some other (as time of visit) do only in one or two ways. As the Pearson's chi-squared test is a tool for investigate the independence of them, the general reading seem to be a diffused dependence pattern between variables, to be further investigated through future researches.

6. Conclusions and implications

The objective of the paper was to outline main features of museums by answering research questions related to child-dedicated activities, either for school or family tourism, and their promotion by the museum organizations. For this purpose the investigation was localized in a selected geographical area, the province of Udine (Italy). To achieve the goal, content of websites derived from museum network, regional tourism agency, websites specialized in family leisure and own museum websites have been analyzed. The outcome is a collection of data on the museums of the province about a range of information extending from dimension, place, school activities, laboratories, events to availability of information material, guided visits, interactive tools.

The population is characterized by little dimension and seasonal or reduced opening time, with a spread lack in the presence of services for families and schools.

Relevant insights emerge from the results: above a descriptive analysis of the shares of each service present in the selected museums, statistical test (Pearson's chi-squared) for independence help in tracing relationships between variables. The net shows the centrality of the presence in the regional tourism website, with a significant relationship with owning a website. Surprisingly, independence is tested referring to the presence in the websites specialized in family leisure. Communication via web is scarcely promoted by the single structures, while tourist information material (as booklet) are often available. This type of material is significantly related to material for children, but not with educative material, where variables related to school tourism, as guided visits, information material and laboratories for pupils show a significant interconnection.

Limitations of this work are mainly due to the relatively limited amount information collectable via web, compared to the hypothetical extension and personalization of a survey. Further research could integrate with interviews or surveys the presented research in order to expand the knowledge of studied context, addressing questions both to organizations and to visitors, potential ones as well.

Finally, implications of this kind of investigation are many both for academicians and for practitioners, either in education or in museum world. The suggestion could be to match those different perspectives in order to enhance an effective child-orientation of museum by the marketing point of view, remarking an ethical behavior and the educative mission of the museum collection.

Moreover, implications could be addressed to destination managers as well. As recently stated by Siano, Siglioccolo, Della Volpe & Addeo (2013), it would be considerable to combine two complementary approaches, i.e. museum marketing and place marketing, for example promoting cross-sector collaboration and cooperative advertising between museum and their location. Coherently, considering the presented findings, the centrality of the presence in the regional tourism agency website as significant variable could be read as a recommendation for destination managers to incentivate services for tourism of families and schools.

References

BLICHFELDT B.S. (2007), "A nice vacation: variations in experience aspirations and travel careers", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 13, n. 2, pp. 149-164.

BLICHFELDT B.S., PEDERSEN B.M., JOHANSEN A., HANSEN L. (2011), "Tweens on holidays. In-situ decision-making from children's perspective", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 11, n. 2, pp. 135-149.

BOKEK-COHEN Y. (2008), "«Tell her she's wrong!» Triangulation as a spousal influence strategy", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 25, n. 4, pp. 223-229.

CARR N. (2011), *Children's and families' holiday experiences*, Routledge, Abingdon, UK.

CULLINGFORD C. (1995), "Children's attitudes to holidays overseas", *Tourism Management*, vol. 16, n. 2, pp. 121-127.

DARLEY W.K., LIM J.S. (1986), "Family decision making in leisure-time activities: an exploratory investigation of the impact of locus of control, child age influence factor and parental type on perceived child influence", *Advances in Consumer Research*, vol. 13, n. 1, pp. 370-374.

DEBENEDETTI S., CARO F., KREBS A. (2009), "«I'd rather play than look at statues»: the experiences of children with art works and interactive devices at an art exhibition", *International Journal of Arts Management*, vol. 11, n. 3, pp. 46-58.

DECROP A. (2005), "Group processes in vacation decision-making", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 23-36.

DEWITT J., STORKSDIECK M. (2008), "A short review of school field trips: key findings from the past and implications for the future", *Visitor Studies*, vol. 11, n. 2, pp. 181-197.

FILIATRAULT P., RITCHIE J.R.B. (1980), "Joint purchasing decisions: a comparison of influence structure in family and couple decision-making units", *Journal of Consumer Research*, vol. 7, pp. 131-140.

FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-107.

GABRIELLI C. (a cura di) (2001), *Apprendere con il museo*, Franco Angeli, Milano, Italy.

GRAM M. (2007), "Children as co-decision makers in the family? The case of family holidays", *Young consumers*, vol. 8, n. 1, pp. 19-28.

GRIFFIN J. (1998), "Learning science through practical experiences in museums", *International Journal of Science Education*, vol. 20, n. 6, pp. 655-663.
GRIFFIN J., SYMINGTON D. (1997), "Moving from task-oriented to learning-oriented strategies on school excursions to museums", *Science Education*, vol. 81, n. 6, pp. 763-779.
JENKINS R.L. (1979), "The influence of children in family decision-making: parents' perceptions", *Advances in Consumer Research*, vol. 6, n. 1, pp. 413-418.
KOC E. (2004), "The role of family members in the family holiday purchase decision-making process", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 5, n. 2, pp. 85-102.
KOTLER N., KOTLER P. (1999), *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Edizioni di Comunità, Torino, Italy.
LEHTO X.Y., CHOI S., LIN Y.C., MACDERMID S.M. (2009), "Vacation and family functioning", *Annals of Tourism Research*, vol. 36, n. 3, pp. 459-479.
LIANG Y.-W. (2013), "Children's influence on purchasing tourism products via internet: parental power versus children's power - The social power perspective", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 30, n. 7, pp. 639-661.
MAURO C., ZANATO O., CELI M. (2014), "Fare ricerca educativa in museo. I visitatori bambini come interlocutori nella progettazione museale", *Museologia Scientifica Memorie*, vol. 11, pp. 221-225.
NANDA D., HU C., BAI B. (2006), "Exploring family roles in purchaising decisions during vacation planning: review and discussions for future research", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 20, n. 3/4, pp. 107-125.
NICKERSON N.P., JUROWSKI C. (2001), "The influence of children on vacation travel patterns", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 7, n. 1, pp. 19-30.
OBRADOR P. (2012), "The place of the family in tourism research: domesticity and thick sociality by the pool", *Annals of Tourism Research*, vol. 39, n. 1, pp. 401-420.
SCHÄNZEL H.A., SMITH K.A. (2014), "The socialization of families away from home: group dynamics and family functioning on holiday", *Leisure Sciences*, vol. 36, n. 2, pp. 126-143.
SIANO A., SIGLIOCCOLO M., DELLA VOLPE M., ADDEO F. (2013), "Location image «halo effect» on museum image: an exploratory survey of British Museum visitors", *Sinergie*, n. 91, pp. 121-137.
SWINYARD W. R., SIM C. P. (1987), "Perception of children's influence on family decision processes", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 4, n. 1, pp. 25-38.
THERKELSEN A. (2010), "Deciding on family holidays - role distribution and strategies in use", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 27, n. 8, pp. 765-779.
TIAGO M.T.B., TIAGO F.G.B. (2013), "The influence of teenagers on a family's vacation choices", *Tourism & Management Studies*, vol. 9, n. 1, pp. 28-34.
WANG K.C., HSIEH A.T., YEH Y.C., TSAI C.W. (2004), "Who is the decision-maker: the parents or the child in group package tours?", *Tourism Management*, vol. 25, n. 2, pp. 183-194.
WATNE T.A., BRENNAN L., WINCHESTER T.M. (2014), "Consumer socialization agency: implications for family decision-making about holidays", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 31, n. 6, pp. 681-696.
WU K.L., HOLMES K., TRIBE J. (2010), "«Where do you want to go today?» An analysis of family group decisions to visit museums", *Journal of Marketing Management*, vol. 26, n. 7/8, pp. 706-726.

Websites

http://aquileia.net
http://kidsarttourism.com
http://rezija.com
http://www.anftarcento.it
http://www.antiquariumpovoletto.it
http://www.archeoscuola.it
http://www.arrotinivalresia.it
http://www.arteventiudine.it
http://www.carniamusei.org
http://www.castellodibrazza.com
http://www.cattedraleudine.it
http://www.centrocolibri.com
http://www.cinetecadelfriuli.org
http://www.cividale.net
http://www.comune.buia.ud.it
http://www.comune.gemona-del-friuli.ud.it
http://www.comune.reanadelrojale.ud.it
http://www.comune.sedegliano.ud.it
http://www.declaricini.it

http://www.didatticamuseiudine.it
http://www.dolcenordest.it
http://www.ecomuseodelleacque.it
http://www.famigliealmuseo.it
http://www.familandia.net
http://www.familyfvg.altervista.org/musei
http://www.fortemontefesta.it
http://www.friuliveneziagiulia.beniculturali.it
http://www.grandeguerra-ragogna.it
http://www.immaginarioscientifico.it
http://www.kidpass.it
http://www.minieracavedelpredil.com
http://www.minieradicludinico.it
http://www.minieradiraibl.it
http://www.misurafamiglia.it
http://www.monasterodisantamariainvalle.it
http://www.mucris.it
http://www.musdioc-tiepolo.it
http://www.museiformentini.it
http://www.museifriuliveneziagiulia.it
http://www.museoarcheologicoaquileia.beniculturali.it
http://www.museoarcheologicocividale.beniculturali.it
http://www.museoattimis.it
http://www.museocarnico.it
http://www.museodellefornaci.it
http://www.museograndeguerratimau.it
http://www.museopagnacco.it
http://www.museosandaniele.it
http://www.parcodolomitifriulane.it
http://www.parcoprealpigiulie.it
http://www.parcovolo-fvg.it
http://www.provincia.udine.it
http://www.quantomanca.com
http://www.riservacornino.it
http://www.sacrariomuseocargnacco.org
http://www.santantoniogemona.it
http://www.smo-center.eu
http://www.somsicividale.it
http://www.studiodidatticanordest.it
http://www.tempiettolongobardo.it
http://www.tieremotus.it
http://www.torreano.net
http://www.turismofvg.it
http://www.udinecultura.it
http://www.valpesarina.org
http://www.vignetipittaro.com
http://www.villamanin.it
http://www.vivinfvg.it
http://www.webdiocesi.chiesacattolica.it
https://vivilmuseo.wordpress.com

All websites were lastly checked on 30th March 2015.

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

Design wineries. Un'occasione di sviluppo per il prodotto turistico-culturale italiano
MARTHA FRIEL, AMEDEO MAIZZA

Il progetto Universitas Casalium - 3000 posti letto in 30 paesi albergo. L'esperienza dei Casali di Cosenza
ERMINIA D'ALESSANDRO

Fattori di attrattività turistica del patrimonio archeologico industriale
ILARIA ZILLI, ANTONIO MINGUZZI

The cultural product in the sustainable approach. Theoretical framework
LUCIA AIELLO, IANA DULSKAIA, MARIA ANTONELLA FERRI

The contribution of Italian cultural blogs to heritage valorization
FRANCESCA MAGNO, CRISTINA BETTINELLI, MARA BERGAMASCHI

Il disegno di una ricerca netnografica per comprendere l'esperienza turistica heritage

MICHELE MARSOCCI[*] GIACOMO MARZI[•] LAMBERTO ZOLLO[♠] ANDREA BOCCARDI[**]

Abstract

Obiettivi. *Lo scopo di questo articolo è di comprendere quali elementi intangibili del patrimonio heritage di un luogo influenzano maggiormente la percezione della destinazione turistica proponendo nel contempo l'applicazione della netnografia come metodologia innovativa per raggiungere tale scopo.*

Metodologia. *Si utilizza una metodologia di natura qualitativa, in particolare viene utilizzato il metodo netnografico per l'analisi dei racconti di viaggio presenti in una comunità online di viaggiatori.*

Risultati. *I risultati mostrano un'elevata quantità di citazioni riferita ai prodotti enogastronomici tipici del luogo nonché alle tradizioni legate al territorio, a dimostrazione dell'importanza che tali elementi intangibili rivestono nell'esperienza turistica.*

Limiti della ricerca. *I limiti di tale ricerca sono attribuibili ad un minor rigore statistico rispetto ad una metodologia quantitativa e alla ristrettezza del campione analizzato.*

Implicazioni pratiche. *La principale implicazione pratica riguarda la possibilità di ampliare la consapevolezza sul ruolo degli elementi immateriali heritage nei responsabili di politiche di marketing turistico e territoriale. Si vuole inoltre dimostrare come con il metodo utilizzato in tale lavoro sia possibile estrarre dati altrimenti difficilmente raggiungibili.*

Originalità del lavoro. *Il presente lavoro utilizza dati disponibili pubblicamente sul web per analizzare la percezione e l'esperienza turistica senza la necessità di un contatto diretto con i soggetti investigati. Si dimostra quindi come sia possibile attingere ad una fonte potenzialmente illimitata di dati in maniera agevole ed economica.*

Parole chiave: *Netnografia; turismo heritage; heritage marketing; analisi qualitativa; metodologia; marketing*

Objectives. *The aim of the study is to find out how intangible elements of a tourism heritage influence visitors' perception of a tourist destination while proposing an innovative methodology to achieve that.*

Methodology. *This study uses travel diaries from online communities in order to analyse the recorded perceptions of heterogeneous visitors of three different tourist destinations. The qualitative research method of netnography is used in this study.*

Findings. *The results show a high quantity of references related to local food and visited communities (everyday life, contact to locals) in all of the examined diary texts. Such a result indicates how these elements remain in the mind of tourists and therefore can be seen as important factors in the evaluation of the holiday experience.*

Research limits. *This paper main limitation refers to the restricted number of diaries analysed and to a lower statistical rigor than a quantitative methodology.*

Practical implications. *The improvement of territorial marketing decision makers' awareness about the importance of intangible heritage elements for heritage tourism. This work also aims to demonstrate the usefulness of this methodology with which is possible to extract data otherwise difficult to reach.*

Originality of the study. *This paper investigates the association of tourists' destination by exploiting information on an online community without directly involving the consumer or using complex statistical and mathematical techniques. It also shows how to draw on a potentially unlimited source of data in an easy and cheaper way.*

Key words: *Netnography; heritage tourism*; *heritage marketing; qualitative analysis; methodology; marketing*

[*] Laurea Magistrale in *Governo e Direzione d'Impresa* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: michele.marsocci@gmail.com

[•] Ph.D. Student in *Economia & Management* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: giacomo.marzi@unifi.it

[♠] Ph.D. Student in *Economia & Management* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: lamberto.zollo@unifi.it

[**] Ph.D. Student in *Economia & Management* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: andrea.boccardi@unifi.it

1. Introduzione

Nel presente lavoro viene studiato il concetto di patrimonio *heritage* cercando di comprendere come il visitatore percepisca l'esperienza turistica, in particolare nei suoi elementi immateriali. Si vuole altresì dimostrare la potenzialità della metodologia adottata, le sue implicazioni e la possibilità di utilizzo vuoi nell'ambito turistico, vuoi in altri campi in cui sia necessario indagare un fenomeno complesso di natura esperienziale.

In un primo momento, dopo aver introdotto il concetto di esperienza turistica *heritage*, l'attenzione si focalizza sulle sue componenti di natura intangibile. Spesso il patrimonio culturale e storico di un luogo viene associato ai soli elementi di natura materiale come monumenti, musei e paesaggi, trascurando così l'importanza delle componenti intangibili, le quali sono sempre presenti e altrettanto importanti. Più nel dettaglio, gli autori vogliono individuare quali elementi di natura intangibile, riferiti patrimonio *heritage* di uno specifico luogo, sono percepiti come più significativi dai visitatori analizzando la relazione emotiva che si instaura tra questi e il turista.

Nella presente ricerca non sono stati utilizzati gli strumenti di marketing tradizionale come questionari, interviste o focus group, data la convinzione che l'esperienza turistica sia ormai caratterizzata da una dimensione sempre più esperienziale (Aho, 2001). A partire dagli anni Ottanta la vacanza non è più considerata esclusivamente come un mero momento ricreativo e di riposo ma piuttosto come occasione per vivere nuove ed autentiche esperienze legate alla scoperta di nuovi prodotti gastronomici, luoghi teatro di importanti eventi storici, costumi e di tradizioni di territori ancora sconosciuti. Per il turista *heritage* le risorse locali di natura sia tangibile che intangibile diventano vere e proprie attrazioni quindi veri e propri fattori motivazionali. Data la dimensione esperienziale che caratterizza e differenzia tale forma di turismo, diventa dunque indispensabile per i responsabili di marketing territoriale analizzare le emozioni, i sentimenti e le motivazioni collegate alla alle esperienze vissute durante la vacanza. Per tali ragioni la ricerca è stata condotta utilizzando metodologie di natura qualitativa considerate più idonee ad indagare tale fenomeno (Casarin, 2005; Prayag e Ryan, 2011).

In particolare, si è scelto di utilizzare il metodo netnografico. Questo rappresenta un metodo di ricerca relativamente nuovo sviluppato da R V. Kozinets (2002; 2006) al fine di svolgere ricerche di marketing di tipo qualitativo. Tale metodo, partendo da una solida base metodologica di natura etnografica, è stato riadattato perseguendo l'obiettivo di utilizzare le informazioni presenti su *forum* e *blog* per studiare la relazione di natura sentimentale che si instaura tra il consumatore e determinati prodotti o servizi. Questa metodologia è oggi ancora più affascinante e facilmente applicabile data la spinta del consumatore moderno a comunicare e condividere le proprie esperienze attraverso canali come *blog* e *forum* e *community online* (Carù e Cova, 2008).

Tramite il metodo netnografico risulta così possibile scoprire e analizzare le attitudini e le preferenze dei membri di una comunità *online* in diversi ambiti, dalla cultura gastronomica alla moda (Ranfagni *et al.*, 2014). Nel presente lavoro, gli autori hanno deciso di applicare questa metodologia all'analisi dell'esperienza turistica, in particolare per studiarne quella di tipo *heritage* attraverso racconti liberamente condivisi *online* dai fruitori di tale esperienza. A tal fine, sono stati comparati tra loro diari riguardanti viaggi in tre differenti città italiane: Firenze, Napoli e Venezia. Dalla ricerca è emerso che gli elementi intangibili *heritage* sono presenti nei racconti analizzati e rivestono un ruolo fondamentale nel processo motivazionale e di soddisfazione del turista. In particolare, è stato individuato come alcuni elementi si presentino con una intensità maggiore rispetto ad altri ponendosi come determinanti di soddisfazione per l'intera esperienza turistica o comunque di buona parte di essa. Riassumendo, la domanda che ha guidato il presente lavoro si focalizza su quali elementi del patrimonio *heritage* immateriale vengono maggiormente ricordati e percepiti dal visitatore e come questi elementi influenzino tale esperienza.

2. Un disegno di ricerca Netnografico sul turismo Heritage

2.1 Heritage e turismo come oggetto di ricerca

Secondo la definizione riportata nel *Cambridge Dictionary*, il termine *heritage* è relativo a *"quelle caratteristiche che appartengono alla cultura di una particolare società, come tradizioni, lingue, o edifici, che provengono dal passato e sono ancora importanti*" (Merchant e Rose, 2013: 2620). Secondo Prentice (1993) l'*heritage* è classificabile a seconda del tipo di attrattiva offerta, concettualizzando in tal modo una possibile classificazione dello stesso in: (1) patrimonio naturale (Butler e Boyd, 2000); (2) patrimonio culturale immateriale (Butler e Hinch, 1996) e materiale (Ashworth e Tunbridge, 2000); (3) patrimonio industriale, concernente gli attori di un luogo che in passato hanno contribuito al relativo sviluppo economico (Jansen-Verbeke, 1999; Graham, 2002); (4) aspetti di un luogo che hanno un significato rilevante per un individuo o un gruppo di individui (Lennon e Foley, 1999).

Per chiarire ulteriormente tale concetto, il quale può apparire molto frammentario ad un pubblico non di settore, nella seguente tabella (Tab. 1) vengono presentate differenti definizioni di *heritage* presenti in letteratura ordinate cronologicamente al fine di favorire una miglior comprensione di come tale concetto abbia subito una profonda trasformazione nel corso degli ultimi anni.

Tab. 1: Definizioni del concetto di heritage

Autori	Definizioni
Bowes (1989: 36)	*"…l'heritage necessita una definizione ampia che includa non solo i principali siti storici, ma l'intero paesaggio della regione con la sua base geografica: il complesso di fattorie e campi, strade, porti strutture industriali, villaggi…, e ovviamente, la gente, con le sue tradizioni e attività economiche.*
Tahana e Oppermann (1998: 23)	*"…dai monumenti storici ai prodotti artigianali…, dalle feste alla musica agli spettacoli di danza, e dalla confusione della vita di strada di un'altra cultura allo stile di vita ben definito della popolazione locale."*
Ashworth e Tunbridge (1999: 105)	*"…gli usi contemporanei del passato… L'interpretazione del passato nella storia, i manufatti e gli edifici sopravvissuti, le memorie individuali e collettive vengono tutti utilizzati per rispondere a bisogni attuali, che comprendono l'identificazione degli individui con entità sociali, etniche e territoriali, e la fornitura di risorse economiche per la commercializzazione all'interno delle industrie dello heritage."*
Graham (2002: 13)	*"L'heritage considerato come conoscenza è costituito non solo da capitale culturale, ma anche da quello economico. Risulta quindi chiaro che sono così possibili una moltitudine di interpretazioni che complicano notevolmente qualsiasi possibile sua definizione."*
Smith (2006: 4)	*"…da una parte, con heritage si intende la promozione di un consenso storico accettato da……con il fine di regolare le tensioni sociali e culturali nel presente. Dall'altra l'heritage viene definito come una fonte utilizzata per criticare e ridefinire il sistema di valori e identità di un gruppo. L'heritage non è quindi necessariamente solo inteso come un momento di stallo della cultura, ma in egual modo come una possibilità di cambiamento."*
Kelly (2009: 91)	"*…l'heritage include (ma non esclusivamente): edifici siti archeologici, artefatti culturali, paesaggi naturali, la natura, gli eventi storici, le tradizioni culturali, i sapori, il linguaggio e i costumi."*
Park (2013: 9)	"*L'heritage può essere visto come una personificazione del passato a livello simbolico, ricostruito e reinterpretato nella memoria collettiva e nelle tradizioni della società contemporanea, piuttosto che essere percepito come mera celebrazione dei tempi passati."*
Harrison (2013: 14)	*"…l'heritage non si associa riduttivamente a un movimento storico o politico, ma si riferisce ad un insieme di attitudini e relazioni con il passato, … queste relazioni sono caratterizzate da una riverenza e attaccamento nei confronti di determinati oggetti, come luoghi e usanze che in qualche modo si pensa siano collegate al passato."*

Fonte: ns. elaborazioni

Oltre la definizione di *heritage*, risulta inoltre importante sottolineare come quest'ultima e quella di storia abbiano significati diversi tra loro, nonostante le frequenti associazioni. Secondo Tunbridge e Ashworth (1996: 16) la storia può essere considerata come tutto ciò che gli storici hanno ritenuto meritevole di analisi, mentre l'*heritage* può essere inteso come una sorta di "selezione", svolta dalla società attuale e afferente il patrimonio culturale che essa eredita dalle generazioni precedenti. In sintesi, ricollegandoci alle definizione presentate, il patrimonio *heritage* può dunque essere associato a tutto quel complesso di beni materiali (artificiali e naturali), conoscenze, convinzioni, costumi, tradizioni, modi di vivere e di pensare che nel tempo sopravvive tramandandosi tra le varie generazioni.

Sotto il filone prettamente turistico, a partire dagli anni Ottanta si è sviluppata una nuova tipologia di turismo, denominata *heritage tourism* (Prentice, 1993). Gli studi riguardanti tale fenomeno possono essere classificati a seconda della prospettiva dalla quale lo hanno esaminato. Numerosi autori hanno affrontato la questione studiando le problematiche riguardanti la gestione dei luoghi *heritage* (Garrod e Fyall, 2000) e le attività di marketing (Bennet, 1997) mentre altri , meno numerosi, hanno focalizzato l'interesse per il processo motivazionale (Swarbrooke, 1994), le caratteristiche del turista *heritage* (Richards, 1996) e il modo in cui un particolare luogo o monumento viene percepito come *heritage* (Poria *et al.,* 2003).

Ai fini di questo studio è necessario comprendere i tratti sostanziali che definiscono e differenziano il turismo di tipo *heritage* rispetto alle altre forme di turismo, in particolare rispetto a quello di tipo storico e culturale, superando l'impostazione che spesso superficialmente sovrappone il turismo *heritage* con quello prettamente storico-culturale (Gilli, 2009).

In letteratura troviamo principalmente due approcci per definire il fenomeno in questione. Il primo esamina principalmente l'oggetto visitato, considerandolo come fattore discriminante per definire un'esperienza turistica di tipo *heritage*. L'attenzione si focalizza maggiormente sulle caratteristiche che una destinazione, intesa come luogo, edificio, monumento o museo deve possedere (Poria *et al.*, 2003). Proprio riguardo alle caratteristiche che un oggetto deve possedere sono presenti differenti filoni di letteratura: da una parte si trovano coloro i quali sostengono una visione oggettiva e dunque considerano come oggetti solo quelli che possono essere valutati in base alle proprie caratteristiche fisiche (Laws, 1998). Dall'altra parte troviamo tutta la letteratura (Halewood e Hannam, 2001) che definisce un oggetto non solo per le sue caratteristiche fisiche ma anche per le sue attitudini a presentare e trasmettere informazioni e sensazioni di sé stesso. Per quest'ultima concezione, l'*heritage* comprende le tradizioni folkloristiche, le arti e i mestieri, la storia etnica, le abitudini, le celebrazioni culturali (Hollinschead, 1988) oltre a tutto ciò che è ereditato dal passato; indipendentemente che si tratti di edifici storici, opere d'arte, paesaggi, usi, costumi o attrazioni di contesto naturale (Garrod e Fyall, 2000; Prentice, 1993).

Il secondo approccio, si focalizza invece maggiormente su fattori come motivazioni e atteggiamenti che spingono un individuo a visitare determinati luoghi (Poria *et al.*, 2003). Partendo dal presupposto che le motivazioni e gli atteggiamenti dell'individuo sono da interpretare come elementi fondamentali in ogni forma di turismo, per il turista *heritage* questi rivestono un'importanza ancora maggiore poiché, come spiegheremo e dimostreremo in seguito, egli si differenzia per il proprio *gaze* (tradotto grossolanamente come "sguardo fisso e interessato"), volendo utilizzare il termine coniato da Urry (1995, p. 119). L'autore infatti con il termine *"sguardo del turista*" indica quell'insieme di disposizioni soggettive che l'individuo manifesta nei riguardi di una determinata destinazione. Si viene così a creare una relazione tra il turista stesso e il luogo visitato che difficilmente si sottrae a quei temi cari alla letteratura del turismo come la nostalgia, il senso di appartenenza, l'identificazione e ricerca di un'identità (MacCannel, 1976; Wang, 1999).

Nel presente lavoro utilizzeremo proprio questo approccio "psicologico-antropologico" considerando l'esperienza turistica *heritage* in riferimento a viaggi caratterizzati non solo da esperienze visive aventi come oggetto edifici storici, aree e paesaggi (Laws, 1998) bensì anche i viaggi motivati dalla voglia di scoprire stili di vita particolari, valori, tradizioni ed eventi particolari

legati ad un luogo e facenti parte a tutti gli effetti del patrimonio culturale dello stesso (Richards, 1996).

Entrando più nel dettaglio del filone di letteratura proposto nella ricerca in questione, è necessario introdurre il concetto di tempo libero nella società post-moderna. Nell'attuale momento storico, il tempo libero è visto come quel tempo di vita complementare a quello del lavoro durante il quale le persone sono libere di svolgere discrezionalmente varie attività a fini sia creativi che ricreativi (Resciniti, 2004). Anche la vacanza, dunque, non viene più considerata solamente come un momento di riposo e divertimento, ma come una occasione per coltivare particolari interessi e vivere esperienze nuove (Opaschowski, 2006). Poiché nel presente lavoro si vuole analizzare l'esperienza turistica *heritage* in una prospettiva esperienziale cercando di identificare gli elementi *heritage* di natura intangibile più significativi, risulta assai rilevante comprendere la relazione che si instaura tra tali elementi e il visitatore-turista. Per perseguire tale obiettivo risulta utile analizzare i tratti distintivi dell'esperienza turistica *heritage*.

Secondo Gilli (2009) l'esperienza turistica *heritage* si basa su tre elementi essenziali: l'oggetto, il processo di interpretazione e il processo di accettazione attiva. Con primo elemento, si intende l'attrazione del turismo *heritage* verso un oggetto di natura tangibile e intangibile che prevede una rievocazione di un passato, riferendoci però non tanto ad un passato recente nel senso temporale quanto piuttosto ad un passato vicino nel senso cognitivo in grado di attivare un processo di relazione tra l'oggetto e il visitatore (Urry, 1995). Il secondo elemento caratterizzante l'esperienza turistica *heritage* si riferisce invece alla relazione tra l'oggetto e il visitatore. In questo caso con interpretazione si indica quel processo tramite il quale l'oggetto visitato comunica il proprio significato creando una relazione tra visitatore e visitato (Moscardo e Ballantyne, 2008). Il processo di interpretazione deve pertanto essere esaminato in ottica multidimensionale, non limitandolo alla sola trasmissione di informazioni ma considerandolo sotto una dimensione educativa, enfatizzando la relazione dell'oggetto con il mondo attuale (Tilden, 1977). In un'esperienza turistica l'interpretazione non può ovviamente essere considerata come una pura operazione intellettuale poiché presenta delle implicazioni sentimentali ed emotive tutt'altro che trascurabili (Gilli, 2009). Per vivere una esperienza turistica di tipo *heritage* non è sufficiente che il visitatore si trovi fisicamente sul posto bensì è necessario un suo atteggiamento partecipativo nella ricerca di una relazione con l'oggetto e per utilizzare ancora la terminologia di Urry (1995), il turista deve ricercare il *"sentire" (feel)* piuttosto che il *"guardare" (gaze).* Infine, il terzo elemento, l'accettazione, si ricollega al concetto implicito di eredità contenuto nel termine *heritage,* il cui processo è analizzabile su tre livelli (Gellner, 1983): (1) un livello cognitivo nel quale l'individuo riconosce il proprio ruolo di erede nei confronti di un determinato oggetto simbolico; (2) un livello affettivo comprendente il sentimento e il desiderio di identificazione; (3) un livello conativo che orienta il comportamento dell'individuo e di conseguenza il livello di partecipazione.

Dall'analisi della letteratura emerge come il turista *heritage* si differenzi da quello "tradizionale" non solo per il suo desiderio di ricercare e rivivere l'*heritage* durante la vacanza ma specialmente per il suo bisogno di voler vivere un'esperienza multisensoriale coinvolgendosi emotivamente nelle sensazioni visive, nei suoni, negli usi e costumi locali (Hall e Zeppel, 1990). In tal modo, il soggetto partecipa attivamente al consumo di tali "oggetti" attivando una partecipazione emotiva e personale (Hall e Zeppel, 1990).

Attualmente, nel turismo si registra una tendenza crescente nel visitare ambienti tipici in grado di trasmettere la storia del posto valorizzandone così le tradizioni, le pratiche e la cultura. Sempre più spesso luoghi quali le sagre ed i festival enogastronomici si trasformano in destinazioni turistiche dove risulta più facile ricercare e vivere rapporti sociali e comunicativi che rafforzano i legami ed il senso di collettività (Warde e Martens, 2000). L'esperienza turistica è influenzata dallo stato interiore dell'individuo e dal proprio atteggiamento nei confronti della cultura del luogo visitato rendendone l'interpretazione altamente soggettiva (Crouch, 2005). Per questo motivo il processo di narrazione trasmette in maniera approfondita e veritiera un'esperienza così complessa elevandosi a prospettiva ermeneutica attraverso cui il turista è in grado di percepire il mondo (Hughes, 1992).

2.2 Il contesto empirico e la raccolta dati

A partire dagli anni Ottanta si è assistito allo sviluppo di numerose teorie riguardanti la *customer satisfaction*, alcune delle quali hanno introdotto componenti cognitive ed affettive come variabili essenziali per comprendere la soddisfazione del consumatore (Boss, 1999). Nonostante ciò, tali ricerche si sono basate quasi esclusivamente sulla teoria *expectancy-disconfirmation* (Casarin, 2005). Seguendo questo approccio il veicolo per misurare il livello di soddisfazione è stato spesso ricondotto alla mera misurazione delle *performance* riguardante i servizi di cui il visitatore ha usufruito con un'ovvia *reductio ad absurdum* della complessità strutturale riguardante il fenomeno in questione (Casarin, 2005). L'esperienza del turista *heritage*, tipicamente caratterizzata da un alto grado di partecipazione ed emotività (Hall e Zeppel, 1990), difficilmente può essere valutata con strumenti di natura esclusivamente quantitativa, rendendo così necessario l'utilizzo di tecniche qualitative in via principale o complementare e abbracciando quello che in metodologia della ricerca viene definito come *mixed method approach* (Green *et al.*, 1989).

Riprendendo la prospettiva della *Consumer Culture Theory* (Arnould e Thompson, 2005) e del tribalismo (Maffesoli, 2004), l'attenzione si sposta sempre maggiormente sul contesto micro-sociale rendendo necessario introdurre una metodologia che integri approcci provenienti dall'antropologia e dall'etnologia (Cova, 2003). Questi nuovi metodi si differenziano rispetto alle metodologie basate esclusivamente su questionari, interviste classiche o *focus group*. Seguendo questa impostazione, un'etnografia del consumo efficace deve basarsi su un'osservazione partecipativa e sul rispetto dei modelli interpretativi della cultura locale e personale del consumatore (Sherry, 1995). Diventa così fondamentale la narrazione di carattere introspettivo prodotta dal consumatore sotto forma di commenti, racconti, interviste, diari e video. Questo nuovo ruolo di narratore impersonato del consumatore è incentivato dalla sempre maggiore presenza di individui "auto-riflessivi", il cui *insight* permette loro di raccontare le proprie storie e di spiegare le proprie azioni, pensieri e motivazioni usando le parole (Cova, 2008). Il modello di etnografia post-moderna si basa quindi sull'utilizzo di narrazioni introspettive. Queste, denominate "*big stories*", sono intese come narrazioni di vita e resoconti autobiografici in cui si persegue l'obiettivo di comprendere la dimensione soggettiva, interiore e collettiva dell'esperienza di consumo di beni e servizi (Georgakopoulou, 2006). Per capire le esperienze del consumatore risulta pertanto necessario ottenere, analizzare ed interpretare i racconti e le narrazioni da esso prodotti. Diviene così fondamentale poter disporre dei suoi racconti, verbali o non, riguardanti l'esperienza vissuta al fine di avere accesso allo stato interiore dell'individuo.

La scelta del metodo etnografico è inoltre giustificata dall'idea che un'esperienza è associata principalmente a due fattori: il primo si riferisce ai sentimenti di grande intensità che distinguono l'esperienza turistica dalla normale vita quotidiana; il secondo riguarda invece quelle operazioni di rielaborazione, ripensamento e *framing* che avvengono quando si traduce un'attività in narrazione (Carù e Cova, 2008). Per approfondire quanto appena detto, è necessario comprendere che le esperienze per divenire reali devono essere comunicate, spiegate e condivise attribuendo loro un significato attraverso la creazione di una narrazione quale momento indispensabile nel processo di comunicazione di "significato" dal proprio intimo verso l'esterno (Carù e Cova, 2007). Un ulteriore aspetto rilevante concernente la narrazione riguarda la gestione della temporalità. Il racconto implica una rappresentazione linguistica in cui vengono messi in relazione eventi, oggetti, attori e stati d'animo lungo un percorso temporale che richiede la distinzione tra un "prima" e un "dopo" (Poggi, 2004). In aggiunta a questo, il narrare implica azioni quali l'individuazione e la selezione di aspetti che risultano essere più significativi e rilevanti per l'esperienza in sé (Poggi, 2004). Tramite l'individuazione e la selezione degli eventi vissuti, il narratore riesce ad attribuire un senso alla realtà e contemporaneamente ne definisce un ordine logico-emozionale. Attraverso questo processo si attribuisce un senso percettivo ed emotivo all'esperienza, poiché tutti gli eventi raccontati vengono ricondotti ad una struttura logica e coerente con ciò che della realtà è già conosciuto (Longo, 2006). La narrazione risulta così rilevante a livello sociologico per la dimensione cognitiva e relazionale (Jedlowski, 2000) ma soprattutto per l'importanza che riveste nelle ricerche empiriche

dal momento che è in grado di fornire intuizioni introspettive (*insights)* riguardanti la sfera interiore di colui che narra.

Nell'esperienza turistica, la narrazione assume un ruolo fondamentale (McCabe e Foster, 2006). Tramite il processo narrativo il turista riesce ad attribuire un significato al luogo visitato sviluppando quel senso di appartenenza (*belonging*) afferente non solo alla singola sensazione ma all'insieme di preconcetti caratterizzanti il modo in cui il visitatore si confronta con il luogo e lo interiorizza rendendolo il più possibile vicino al proprio sentire (Cross, 2001). Bird (2002) sottolinea inoltre l'importanza della narrazione dal punto di vista del suo contenuto. Tramite essa l'individuo non solo trasmette la propria interpretazione di ciò che ha visto e vissuto ma allo stesso tempo compie una selezione di quelle esperienze che per lui sono state più significative creando così un costrutto simbolico (McCabe e Stokoe, 2004) che nell'esperienza turistica *heritage,* a differenza di altri tipi di turismo, riveste un ruolo fondamentale (Nuryanti, 1996). Risulta quindi importante analizzare la componente psicologica tramite la quale il turista attribuisce non solo un significato a ciò che ha visitato (McCabe e Foster, 2006) ma anche alla modalità con cui percepisce dal punto di vista emotivo e sentimentale un determinato luogo (Tussyadiah e Fesenmaier 2007; Young, 1999).

Un'approfondita analisi della letteratura ha quindi dimostrato che la relazione tra il visitatore e il luogo visitato è stata scarsamente analizzata. In particolare la relazione tra il visitatore e la componente *heritage* intangibile non ha ricevuto l'appropriata considerazione a livello accademico lasciando *pratictioner* e *policy maker* in balia del caso e senza un'adeguata letteratura scientifica a giustificazione delle proprie decisioni. Nel presente lavoro di ricerca si è appunto deciso di studiare l'esperienza turistica di tipo *heritage* in diverse città italiane con l'obiettivo di comprendere quali siano le componenti intangibili di attrattività più importanti per il visitatore. In particolare, la domanda di ricerca che ha guidato il presente lavoro può essere sintetizzata come segue:

Quali elementi del patrimonio heritage immateriale vengono maggiormente ricordati e percepiti dal visitatore?

Come abbiamo già avuto modo di accennare, per rispondere a questo interrogativo non si ricorrerà a tecniche di ricerca classiche ma si analizzeranno le narrazioni che i visitatori condividono volontariamente e pubblicamente sul web. Per esaminare questo genere di esperienza, caratterizzata da un coinvolgimento emotivo intenso (Hall e Zeppel, 1990), i metodi di valutazione convenzionali come i questionari risultano inadeguati se si vuole comprendere quella relazione che si instaura tra il visitatore e l'oggetto visitato (Casarin, 2005; Kelly 2009). Risulta dunque particolarmente utile ricorrere a metodologie di ricerca qualitative di matrice etnografica. Per seguire un approccio etnografico di ricerca diviene indispensabile accedere al linguaggio utilizzato dal turista (Gobo, 2001), svolgendo interviste semi-strutturate oppure attingendo alla narrativa prodotta direttamente dagli individui (Longo 2006).

E' stato deciso di analizzare i racconti scritti volontariamente dal viaggiatore, tramite i quali il turista racconta e cerca di condividere con gli altri i momenti e le sensazioni più intense che ha vissuto durante la propria vacanza. Oggi, grazie al web e in particolare ai *social media*, risulta molto più facile ed economico accedere alle narrazioni degli individui rispetto al passato. Le comunità *online* rappresentano infatti nuovi luoghi nei quali svolgere le ricerche (Kozinets, 2009). Grazie a metodologie di ricerca come la netnografia (Kozinets, 2002) è possibile analizzare l'enorme potenziale di informazioni presente nelle narrazioni prodotte e rese pubbliche sul web dai viaggiatori. Riuscire a valutare l'intensità di questa relazione, risulta essere fondamentale per comprendere quel processo di interpretazione del patrimonio *heritage* che, secondo Tilden (1977) non si limita solo a segnalare ciò che si è stato scoperto di un determinato luogo ma bensì rivela la relazione sentimentale tra l'oggetto visitato e gli elementi dell'esperienza personale del turista.

2.3 Il metodo Netnografico

La netnografia è una metodologia qualitativa concepita da Robert V. Kozinets (2002) definibile come una ricerca effettuata sul *web* utilizzando tecniche di matrice etnografica con il fine di

analizzare i testi prodotti dai consumatori e comprenderne il comportamento e le attitudini (Kozinets, 2002). La netnografia si distingue dalle altre metodologie poiché utilizza solo le informazioni reperibili sul web al fine di conoscere i gusti, i desideri e le motivazioni di particolari soggetti o gruppi di consumatori (Kozinets, 2002).

La ricerca netnografica, riprendendo i paradigmi di quella etnografica, si focalizza sull'osservazione delle interazioni dei partecipanti di una comunità. Rispetto all'etnografia classica, la quale necessita di una interazione faccia a faccia tra il ricercatore e gli individui oggetto di studio, la netnografia esegue la raccolta dati non su un luogo fisico ma su un luogo virtuale (Arnould e Wallendorf, 1994; Kosinets, 2009). Questa offre il grande vantaggio di agevolare il lavoro del ricercatore riducendo notevolmente la quantità di tempo e di denaro necessaria. Al tempo stesso rende possibile un'osservazione naturale e non invasiva delle interazioni dei consumatori in un contesto più libero e meno impostato offrendo tempistiche di output migliori a dispetto di quanto accade con *focus group* o interviste (Caliandro, 2011).

In virtù della caratteristica sperimentale ed innovativa di tale metodo, si è deciso di descriverlo dettagliatamente in ogni sua fase. Nel seguente paragrafo si presenta una descrizione delle diverse fasi che hanno caratterizzato il processo di analisi.

Dopo un'accurata ricerca sul web riguardante *blog e forum* dai quali importare i racconti di esperienze turistiche *heritage*, la scelta è ricaduta sul *blog* "Diari di viaggio" presente sul sito internet *www.turistipercaso.it*. La scelta di un *blog* piuttosto che di un *forum*, è stata giustificata dalle caratteristiche distintive riguardanti il primo. Il *blog* è caratterizzato da una maggiore libertà di espressione che incentiva l'utente a narrare gli eventi con una prospettiva più personale e introspettiva andando così a ricercare quelle caratteristiche distintive delle narrazioni già esposte nei precedenti paragrafi. Inoltre, questo luogo virtuale ha come oggetto racconti di viaggio sotto forma di diari e può essere interpretato come una comunità al cui interno ogni utente è un viaggiatore che realmente ha vissuto tale esperienza aumentando così la veridicità e la rilevanza delle informazioni contenute (Ranfagni *et al.*, 2014). Il sito *web* in questione è stato considerato idoneo dato l'ottimo posizionamento nei motori di ricerca, l'elevato numero di visite e la presenza di oltre 27.000 diari di viaggio. Inoltre i diari pubblicati possono essere considerati di dominio pubblico, poiché consultabili senza alcuna iscrizione al *blog* e senza dunque la necessità di contattare gli autori per chiedere l'autorizzazione all'utilizzo dei testi ai fini della ricerca. Nonostante la loro natura pubblica non è stata comunque riportate alcuna informazione personale riguardo gli autori.

Dopo aver scelto il sito internet *www.turistipercaso.it* è stato deciso di analizzare l'esperienza turistica in tre città italiane, con il fine di identificare quei fattori del patrimonio *heritage* che meglio riescono a spiegare le differenze tra le tre città prese in esame. La scelta è ricaduta su Firenze, Napoli e Venezia. Tale decisione è stata giustificata dal fatto che le tre città sono caratterizzate da un notevole patrimonio artistico e storico-materiale. A nostro avviso questa somiglianza dal punto di vista strutturale del patrimonio di natura tangibile permette di poter isolare meglio la componente intangibile. Per ogni città è stato quindi deciso di utilizzare 165 diari di viaggio, i quali sono stati esportati dal *blog*.

Nonostante i responsabili del sito web eseguano un controllo primario della qualità dei diari pubblicati, eliminando quelli non attinenti e non focalizzati sull'esperienza di viaggio, durante il processo di esportazione è stata riposta particolare attenzione alla qualità dei diari, escludendo quelli che non risultavano adatti ai fini della ricerca. La seguente tabella (Tab. 2) illustra le caratteristiche del campione di ricerca; il numero di pagine è da considerarsi ad interlinea 1,5 e carattere 12.

Tab. 2: Campione analizzato

Città	***Numero di diari***	***Numero di parole totali***	***Numero di pagine totali***
Firenze	*56*	*74289*	*161*
Napoli	*49*	*81897*	*199*
Venezia	*60*	*65852*	*157*
TOTALE	***165***	***222038***	***517***

Fonte: ns. elaborazioni

2.4 Il processo di analisi e i costrutti interpretativi

Per l'analisi dei dati si è utilizzato dapprima un approccio manuale al fine di compiere una basilare esplorazione dei dati in questione per poi passare all'uso di un set di *software* specifici per la *coding analysis* (Saldaña, 2012). Questi ultimi, sono appositamente concepiti per assistere il ricercatore nella lettura e nell'interrogazione dei dati nelle analisi qualitative e facilitano la gestione di grandi masse di dati. Dal un punto di vista pratico, la ricerca in questione si articola in tre fasi: (1) identificazione dei fattori di *heritage* intangibili maggiormente presenti nei racconti; (2) ricerca ed identificazione di riferimenti di natura emotiva nei confronti del luogo visitato; (3) identificazione delle relazioni presenti tra gli elementi di *heritage* intangibili identificati e i sentimenti dei visitatori dei confronti del luogo visitato. Prima però di procedere con la descrizione delle fasi successive è utile chiarire i concetti di categoria e codici i quali risultano fondamentali per comprendere il processo di codifica dei tesi. Le categorie rappresentano le tematiche concettuali in base alle quali le citazioni individuate nel testo vengono classificate, mentre le citazioni rappresentano porzioni di testo che vengono etichettate all'interno delle categorie per formare raggruppamenti omogenei di concetti ricorsivi in tutti i diari (Neuendorf, 2002).

Il passaggio iniziale è stato quello di definire le categorie di *heritage* intangibile in base alle quali i codici individuati nei racconti possono essere classificati. Per la creazione di tali categorie è stato seguito un approccio definito "dall'alto" il quale prevede che le categorie, vengano definite a priori, indipendentemente dalla struttura del testo. Nel presente caso è stato fatto ricorso alla classificazione largamente accettata in letteratura proposta da Kelly (2009) il quale classifica il patrimonio *heritage* in *"built"* (costruito), *"natural"* (naturale) e *"living"* (vivente). Poiché il nostro obbiettivo è quello di identificare i fattori di *heritage* intangibili, abbiamo scartato le variabile *"built"* e *"natural"* focalizzando la nostra attenzione sulle variabili presenti nella macro-categoria "*living heritage"*.

Una volta definite le categorie il passaggio successivo ha riguardato il processo di identificazione dei codici. In questo processo i racconti sono stati analizzati manualmente riga per riga. Dopo aver identificato le porzioni di testo (appunto i codici) riferite al "*living heritage"*, queste sono state associate alle varie categorie di riferimento. Per completezza è quindi necessario descrivere ogni categoria utilizzata nell'analisi fornendo successivamente di porzioni di testo (codici) analizzati atti a favorire la comprensione del processo interpretativo svolto dagli autori. Come già esposto, tali categorie scaturiscono direttamente da quelle appena citate proposte da Kelly (2009).

Con la categoria "artigianato" si fa riferimento a tutte quelle attività economiche caratteristiche di natura artigianale ancora presenti nel luogo e storicamente collegate ad esso da vicoli economico-territoriali. Nella categoria "canzoni, musica tipica del luogo" si identificano le tradizioni musicali caratteristiche di un luogo o comunità che ne raccontano la storia e le tradizioni. La categoria "comunità del luogo" si riferisce a tutti gli aspetti di vita quotidiana che contraddistinguono un luogo, in particolare il comportamento, le attitudini della popolazione locale e gli atteggiamenti ricorrenti che sono riscontrabili in quella particolare area geografico-culturale. La categoria "feste, eventi tipici del luogo, eventi religiosi" si riferisce a tutti quelle ricorrenze come sagre, feste popolari, feste religiose che si svolgono quasi esclusivamente in quel determinato territorio e benché non direttamente collegate ad esso (come le feste religiose nazionali) assumono un carattere di tipicità in virtù della reinterpretazione di tale evento svolta dalla comunità locale. Con la categoria "linguaggio tipico del luogo" si fa riferimento alle lingue e dialetti di una determinata comunità territoriale. La categoria "mercati e negozi tipici" si riferisce a tutte quelle attività commerciali caratteristiche di un territorio non direttamente collegate alla produzione artigianale. Infine l'ultima categoria "tradizioni enogastronomiche locali" ingloba in sé tutto quel complesso di prodotti gastronomici, piatti tipici e manifestazioni legate al cibo che caratterizzano la tradizione culinaria in un territorio. Nella seguente tabella (Tab. 3) sono indicate le varie categorie ed esempi di citazioni ad esse associate.

Tab. 3: Coding Analysis: categorie e citazioni riferite agli elementi heritage intangibili

Categorie	Citazioni
Artigianato	*"…ci siamo così immersi nella Firenze che non conoscevamo apprezzando i vari profumi di saponette, di un'antica farmacia, aromi di tè, maschere e oggettistica create a mano, odori e sapori. Avevamo la sensazione di vivere in un'altra realtà!"* "*Ovviamente non si può rinunciare a entrare in qualcuna delle tantissime botteghe, sentire gli odori, ascoltare i suoni, osservare gli oggetti unici. Tutta le sfera sensoriale è coinvolta in questa magia.*" "*La dimostrazione lascia veramente tutti senza fiato, gli artigiani del vetro riescono a finire la loro opera maneggiando per poco tempo le palle di vetro infuocate, lasciandole poi nel forno per trasformarle negli oggetti che tutti conosciamo bene! È meraviglioso, un'esperienza unica!"*
Canzoni, musica tipica del luogo	"*A Venezia nella tranquillità delle calli, il solco silenzioso delle Gondole interrotto a volte dalle campane delle chiese e dalle orchestre di Piazza S. Marco e dagl'artisti di strada, ci portano in un mondo lontano misterioso, magico quasi onirico.*"
Comunità del luogo	*"Eppure ha un suo fascino e va assolutamente visitata almeno una volta nella vita. Per il piacere di perdersi nei suoi vicoletti – e poi trovare una persona desiderosa di aiutarti a ritrovare la strada."* *"…ha tanto di più da offrire, ha la sua gente, ha lo splendore e la meraviglia che si prova passeggiando e parlando con gli sconosciuti come se fossero tuoi amici.*" *"…è esattamente come ce l'aspettavamo: vicoli trafficatissimi affollati di gente vociante, palazzi eleganti, traffico caotico clacson utilizzati senza nessun risparmio."*
Feste, eventi tipici del luogo, eventi religiosi	"*Già dai primi passi notiamo che l'atmosfera è diversa, gente mascherata in ogni dove, chi sceglie la propria fiera (leoni, tigri, coccodrilli, lupi...), chi invece sceglie le maschere signorili del '700 Veneziano, chi invece interpreta i barbari. A Venezia anche chi voga è mascherato! C'è proprio la voglia di divertirsi e per un giorno dimenticare i tanti problemi di questa crisi."* "*Intorno alla Basilica sorgono banchetti di dolciumi e giocattoli per i bambini e di candele (la candeleta per la Madona benedeta) che per tutto il giorno i fedeli accendono in chiesa. Questa è una festa popolare autentica veneziana, anche se ci sono infiltrati e merita di essere vissuta almeno una volta!"* *"Pausa emotiva anche per un non cattolico come me: questo è il luogo dove regolarmente si manifesta il calore e la fratellanza della gente di questa città che si unisce con grande fascino durante la cerimonia dello scioglimento del sangue del Santo. Insomma a Venezia si può dire che ci sia una festa perenne !!! Non a caso gli artisti di tutto il mondo vengono in questa città per ispirarsi..."*
Linguaggio tipico del luogo	"*…ma a rendere piacevole la serata ci sono stati anche i camerieri e lo stesso Bobo con le loro battute in toscano e prendendoci spesso goliardicamente in giro, ma tutto nei limiti del piacevole, specie se si sa stare allo scherzo"* *"Stranissimo vedere Venezia a quest'ora, finalmente senti parlare solo in dialetto perché a quest'ora"* *"…l'atmosfera napoletana ci avvolge, con suoni, colori e sapori…"*
Mercati e negozi tipici	*"…sono caratteristiche le vie del centro, con i negozietti di frutta (dei cedri incredibili!) e ovviamente limoncello di tutti i tipi, sembra di essere tornati indietro nel tempo!"* *"...in centro, oltre a mercatini e bancarelle sparse per la città, ci sono negozi di tutti i tipi e per tutte le esigenze, dalle grandi firme italiane come Patrizia Pepe, Armani o Prada, Coveri o Gabbana. Negozi di calzature e pelletterie come Ferragamo, ma anche antiquariato, libri, cibi e vini. Insomma non manca proprio niente."*
Tradizioni enogastronomiche locali	"*Firenze offre un mega campionario di osterie e ristoranti tipici di ogni genere e per tutte le tasche…"* *"…ci sono tanti "Bacari", tipici locali dove i veneziani si fermano soprattutto a pranzo e dove, accompagnati da un buon bicchiere di vino veneto, si possono gustare i "cicchetti" che sono degli assaggini di polenta, pesce, verdure fritte, baccalà mantecato, sarde in saor e tante altre ghiottonerie."* *"Un aspetto di Napoli che ci interessa approfondire subito è quello relativo ai dolci; la pastiera, la sfogliatella ma soprattutto il Babà che scopriamo con stupore essere veramente buonissimo."*

Fonte: ns. elaborazioni

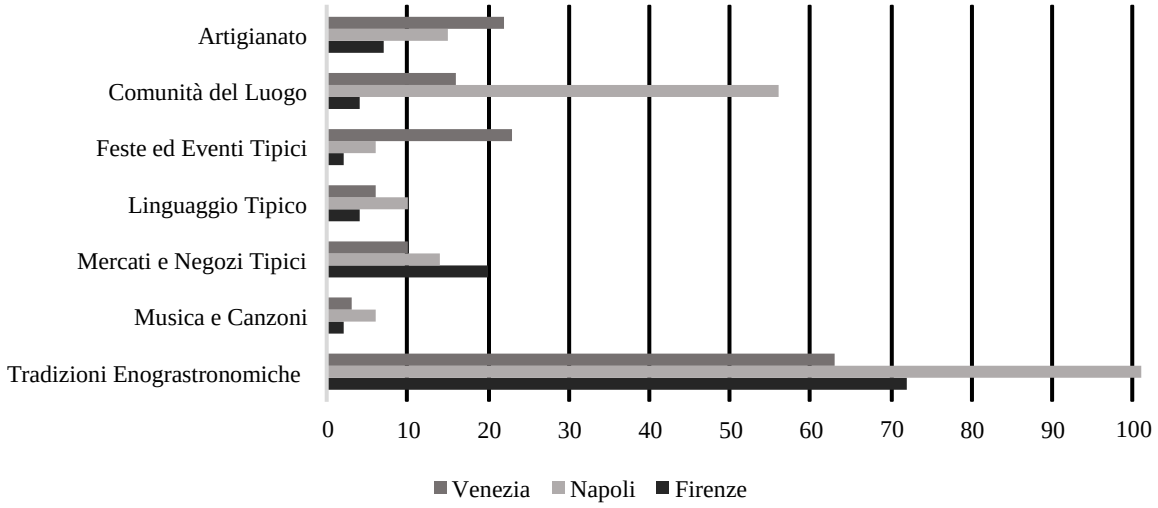
Nella tabella sottostante (Tab. 4) sono riassunti i valori delle citazioni riguardanti gli elementi del patrimonio *heritage* intangibile individuate durante il processo di codifica dei diari. Per ogni categoria sono presenti due valori: un primo, inserito tra parentesi, si riferisce al numero di diari in cui sono state individuate citazioni a riguardo, mentre il secondo valore si indica il numero di citazioni individuate. Il grafico in seguito riportato (Fig. 1) evidenzia che la categoria riguardante le tradizioni enogastronomiche presenta il maggior numero di citazioni in tutte e tre le città.

I racconti riguardanti le visite nella città di Venezia presentano i valori più alti nelle categorie artigianato, feste ed eventi tipici del luogo. Questo alto valore della categoria artigianato nel capoluogo veneto può essere giustificato dalla presenza di un cospicuo numero di attività artigianali che permettono ai visitatori di osservare le varie fasi di lavorazione delle produzioni tipiche. Per quanto riguarda la categoria feste eventi tipici, Venezia può vantare di essere il palcoscenico di un evento conosciuto in tutto il mondo: il Carnevale di Venezia. Firenze presenta il maggior numero di citazioni riguardante mercatini tipici e negozi. Napoli offre un numero di citazioni maggiorie nelle categorie riguardanti il linguaggio, la comunità locale e le tradizioni enogastronomiche. Infine i valori riguardanti la categoria musica e canzoni sono in generale molto bassi, valori leggermente più alti si registrano per Napoli.

Tab. 4: Citazioni trovate riferite agli elementi heritage intangibile presenti in letteratura

Categoria	**Numero di citazioni individuate**					
	Firenze		**Napoli**		**Venezia**	
Artigianato	(6)	7	(13)	15	(18)	22
Comunità del luogo	(4)	4	(27)	56	(13)	16
Feste, eventi tipici del luogo, pratiche, eventi religiosi	(2)	2	(6)	6	(12)	23
Linguaggio tipico del luogo	(3)	4	(7)	10	(5)	6
Mercati e negozi tipici	(15)	20	(13)	14	(8)	10
Musica e canzoni	(1)	2	(4)	6	(2)	3
Tradizioni enogastronomiche locali	(37)	72	(42)	101	(33)	63

Fig. 1: Istogramma delle citazioni trovate riferite agli elementi heritage intangibile presenti in letteratura



Fonte: ns. elaborazioni

Nella seconda fase della ricerca, per la definizione delle categorie riguardanti la valutazione dell'esperienza vissuta dal visitatore non è stato seguito un "approccio dall'alto" ma si è optato per un approccio "dal basso" di tipo *Grounded* (Corbin e Strauss, 1994). Secondo questo metodo le categorie non vengono definite a priori ma identificate e definite durante il processo di codifica del testo in base alle informazioni emerse durante l'analisi dello stesso. La scelta di optare per un approccio esplorativo è motivata da due fattori: in primo luogo, il fatto che non esiste una letteratura sufficientemente vasta e specifica sull'argomento tale da convincere gli autori ad utilizzare variabili già evidenziate da precedenti studi. Tuttavia, il fattore che ha motivato principalmente tale scelta è identificabile nel tipo di ricerca in sé. Il metodo etnografico, specificatamente netnografico nella presente ricerca, non si pone tanto come strumento di analisi di frequenze o correlazioni quanto piuttosto come sistema per sondare un territorio sconosciuto. Gli autori, dopo aver confermato le

variabili già presenti in letteratura, hanno deciso di svincolarsi dai rigidi canoni della produzione scientifica sul tema per esplorare quello che il consumatore, più precisamente il turista *heritage*, provava e ricordava di ciò che aveva vissuto. La seconda e la successiva terza fase del processo di analisi rappresentano dunque il cuore del lavoro di codifica e interpretazione dell'esperienza analizzata tramite il racconto. La tabella sottostante evidenzia le categorie emerse dal processo (Tab. 5) corredate da esempi di codici ad esse associati volti anche in questo caso a favorire una migliore comprensione da parte del lettore.

Tab. 5: Coding Analysis: categorie e codici riferiti all'esperienza

Categorie	Citazioni
Riferimenti all'unicità della città visitata	*"…è qualcosa di più che scoprire la solita città d'arte italiana. Firenze affascina, ammaglia con lo splendore delle sue piazze, con la magnificenza dei suoi musei, con il romanticismo delle passeggiate lungo l'Arno con il suo splendido Ponte Vecchio."* *"…trasmette una sensazione piacevole e che dopo aver atteso molti anni prima di visitarla, ora capisco il detto "vedi napoli e poi muori" perché è vero, vederla e apprezzare la sua autenticità ti fa proprio pensare che non ce ne siano di eguali in giro per il mondo."* *"Venezia è stupenda perché è diversa da tutte le altre. Per portare un piccolo e quasi insignificante esempio: quando chiedi indicazioni non ti dicono l'angolo, ma il ponte da prendere. Ed è proprio questa realtà così particolare che ti cattura tra le sue spire e si ostina a non lasciarti andare."*
Desiderio, intenzione di ritornare	*"…ci siamo ripromessi di ritornarvi, perché Firenze va gustata un po' per volta"* *"…per cui ci ripromettiamo che la prossima volta il nostro tour ricomincerà da qui..."* *"Arrivederci Venezia, a presto città magica!"* *"Speriamo di poter tornare e godere nuovamente delle stesse piacevoli atmosfere che abbiamo vissuto."*
Sensazione che la città non sia più la stessa	"*Mi sembra che si sia "musealizzata" fin troppo e che, anche se meno di Venezia, anche Firenze sia una città che vive un po' di rendita del patrimonio ereditato dal passato."* *"Un'amara constatazione che condivido con qualche amico che ancora sopravvive in questa città ormai ombra di se stessa*."
Sensazione di rivivere nel passato	"*Un tuffo nella cultura napoletana e allo stesso tempo un viaggio indietro nel tempo, tra pasticcerie a conduzione familiare, indimenticabili sfogliatelle e babà, e pescherie dove si vedono sguazzare in piccole vasche anguille e capitoni."*

Fonte: ns. elaborazioni

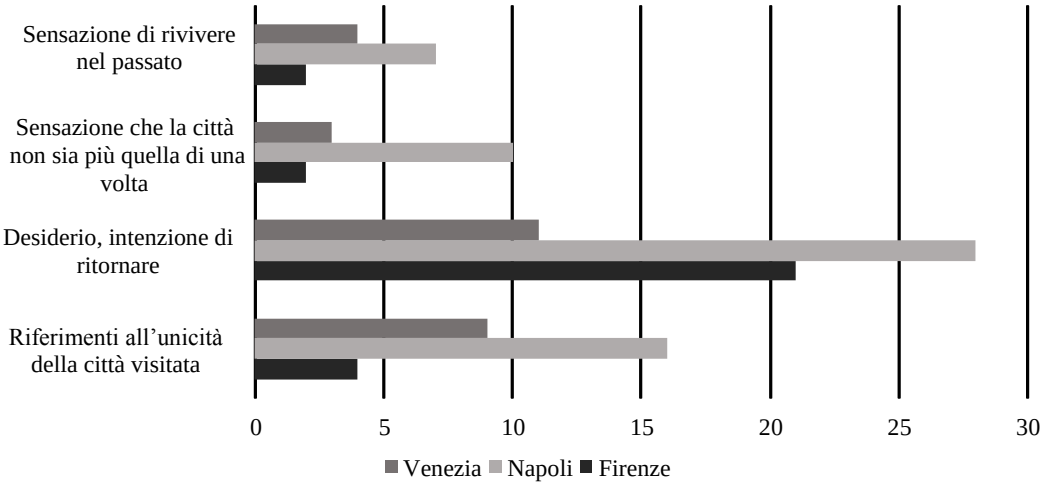
Come si evince dalla tabella sovrastante (Tab. 5) le quattro categorie emerse non si riferiscono tanto ad oggetti fisici specifici o a entità materiali quanto a sensazioni, impressioni e a tutto quel materiale emotivo che naturalmente si associa ad un'esperienza. Ovviamente le componenti emerse comprendono sia giudizi positivi che negativi riguardanti l'esperienza raccontata e questo ha reso i ricercatori ancora più convinti della bontà dell'approccio proprio in virtù della "sincerità" delle esperienza narrate (Hosany, 2011). Osservando la tabella si nota appunto che la connessione emotiva con l'esperienza raccontata è estremamente forte e considerando che tali diari sono stati scritti ex-post si può ragionevolmente presuppore che lo scrivente abbia riportato solo le sensazioni che si sono manifestate con maggiore intensità.

Nella seguente tabella (Tab. 6) sono stati inseriti i valori emersi dal processo di codifica riguardante l'identificazione di quelle citazioni tramite le quali il visitatore-narratore esprime considerazioni di natura sentimentale e affettiva nei confronti del luogo. Per una migliore comprensione delle frequenze anche in questo caso si è optato per una rappresentazione grafica (Fig. 2).

Tab. 6: Comparazione citazioni riferite alle considerazioni del visitatore nei confronti della città visitata

Categoria	**Numero di citazioni individuati**					
	Firenze		**Napoli**		**Venezia**	
Riferimenti all'unicità della città visitata	(3)	4	(9)	16	(8)	9
Desiderio, intenzione di ritornare	(18)	21	(25)	28	(11)	11
Sensazione che la città non sia più quella di una volta	(2)	2	(0)	0	(3)	3
Sensazione di rivivere nel passato	(2)	2	(7)	7	(4)	4

Fig. 2: Istogramma delle citazioni riferite del visitatore nei confronti della città visitata



Fonte: ns. elaborazioni

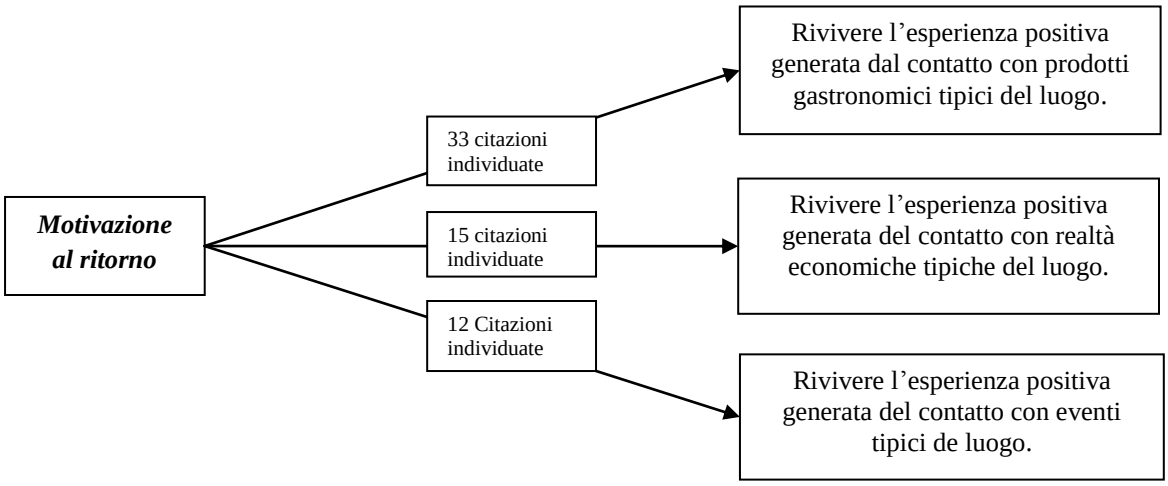
Dalla lettura della tabella (Tab. 6) e del grafico (Fig. 2) emerge che nei diari di viaggio riferiti alla visita di Napoli sono presenti un numero leggermente maggiore di citazioni riguardanti la relazione tra il visitatore e il luogo visitato. A tal riguardo è interessante notare che Napoli presenta valori più alti in tutte le categorie, tranne in "sensazione che la città non sia più la stessa". In base ai valori presentati Napoli dimostra di essere la città che maggiormente riesce a coinvolgere da un punto di vista sentimentale il visitatore.

Questa analisi di tipo *grounded* ha evidenziato che l'elemento di *heritage* immateriale più presente nei diari è il desiderio e l'intenzione di ritornare a visitare la città. L'identificazione di questo elemento evidenzia che nel turismo di tipo *heritage* un'esperienza turistica positiva sembra associata al desiderio e all'intenzione di ritornare nel luogo. Tuttavia, è interessante notare come una sensazione negativa associata a questa tipologia di turismo riguarda la percezione che la città non sia più la stessa.

3. L'emergere di possibili temi etnografici: "ricordo", "racconto" e "motivazioni al ritorno" nel turismo heritage

Nella terza ed ultima fase del lavoro gli autori si sono concentrati sulla ricerca di possibili relazioni causali tra i valori riferiti agli elementi di *heritage* intangibile riguardanti la relazione tra il visitatore e la città visitata. Dalle varie analisi effettuate quella che ha mostrato i risultati più interessanti è riferita allo studio di quei diari di viaggio nei quali l'individuo esplicitava l'intenzione e desiderio di ritornare a visitare la città in futuro. Analizzando i valori delle citazioni di questi diari è emerso che alcune categorie risultavano avere una intensità maggiore. È stato quindi ipotizzato che tali categorie esercitino un peso maggiore nel processo motivazionale del visitatore. Nella seguente figura (Fig. 3) sono rappresentate le categorie emerse attraverso le quali è stato rilevato il desiderio e la motivazione ad un possibile ritorno da parte del turista.

Fig.3: Citazioni individuate nei diari di coloro che rivelano esplicitamente di voler ritornare



Fonte: ns. elaborazioni

Come si può notare, per coloro che vogliono ritornare a visitare la città gli elementi più importanti sono rappresentatati dai prodotti enogastronomici, dai mercatini e negozi tipici e da eventi e feste tipiche.

I dati raccolti evidenziano che la motivazione principale per i turisti che manifestano un desiderio di ritornare è la voglia di rivivere l'esperienza positiva generata dal contatto con prodotti gastronomici tipici del luogo. Come sottolineato dalla letteratura, il turismo di tipo *heritage* è connesso alla presenza di opportunità enogastronomiche in quanto queste ultime sono in grado di trasmettere la storia del posto valorizzandone così tradizioni, pratiche e cultura. Festival e sagre enogastronomiche contribuiscono alla costruzione di destinazioni turistiche dove risulta più facile ricercare e vivere rapporti sociali e comunicativi che rafforzano i legami ed il senso di collettività (Warde e Martens, 2000). Un'altra motivazione importante ai fini del desiderio di ritornare, è il piacere di rivivere l'esperienza generata del contatto con realtà economiche tipiche del luogo (mercatini, artigianto, ecc…), seppur con un numero di citazioni inferiori rispetto alla prima motivazione.

Le tradizioni enogastronomiche e le realtà economiche tipiche costituiscono quindi le motivazioni più importanti ai fini del desiderio di ritornare ed è interessante notare come entrambe queste motivazioni siano connesse al coinvolgimento emotivo e personale combinato alla sensazione di far parte di ciò che sta visitando (Hall e Zeppel, 1990). Tradizioni enogastronomiche e realtà economiche tipiche consentono un elevato coinvolgimento del turista che in questo modo può soddisfare il suo bisogno di vivere un'esperienza multisensoriale e coinvolgente. Come evidenziato dalla letteratura, la vacanza non viene più considerata solo come un momento di riposo ma come una occasione per coltivare particolari interessi, vivere esperienze e farsi coinvolgere in prima persona (Opaschowski, 2006).

L'aver evidenziato le principali motivazioni connesse al desiderio di ripetere l'esperienza turistica costituisce un importante risultato del presente lavoro di ricerca. L'articolo, infatti, fa comprendere a coloro che si occupano di strategie e politiche di *heritage tourism* come la presenza di prodotti gastronomici tipici e di realtà economiche tipiche del luogo ha un impatto positivo sulla valutazione dell'esperienza turistica e sul desiderio di ritornare in tale località.

Queste evidenze risultano importanti sia per creare consapevolezza nelle località oggetto dello studio (Firenze, Napoli, Venezia) ma anche per altre località turistiche. L'articolo è infatti in grado di aumentare la cognizione dei driver e delle motivazioni rilevanti ai fini della valutazione dell'esperienza turistica. Riuscire a comprendere le motivazioni e i bisogni del turista *heritage* è un obiettivo di fondamentale importanza per coloro che sono responsabili delle politiche di marketing di un determinato luogo, regione o città. Le destinazioni turistiche posso essere considerate come un insieme di differenti offerte a disposizione del visitatore (Buhalis, 2000) che spesso, a causa

dell'elevato numero di operatori di varia natura, necessita di un maggiore coordinamento per quanto riguarda le politiche di sviluppo e di marketing (Pike, 2004). Spesso questa funzione di coordinamento è svolta da enti di natura pubblica che, seppur non controllando i vari operatori presenti sul territorio, grazie alle azioni di marketing territoriale rivestono un ruolo fondamentale nelle politiche di sviluppo del territorio (Golinelli e Simoni 2011).

Comprendere a fondo quali sono gli interessi, i desideri e i sentimenti dei visitatori risulta indispensabile per creare una segmentazione più chiara e dettagliata della domanda turistica. Una tale segmentazione permette ai responsabili di marketing del territorio di effettuare operazioni di marketing più mirate riuscendo così a catturare l'attenzione di un pubblico di potenziali visitatori più ampio ed eterogeneo.

Inoltre, nel presente articolo sono stati analizzati quali elementi intangibili di *heritage* sono più presenti nei racconti dei visitatori che esplicitamente dichiaravano la loro volontà di ritornare nel luogo visitato. Oggigiorno l'attività turistica perde sempre più quella sua caratteristica di saltuarietà, per lo più concentrata in determinati periodi, trasformandosi in una attività sempre più costante durante tutto l'anno. In particolare, il turismo *heritage* si caratterizza per visite che si svolgono in un periodo temporale molto limitato, spesso di uno due giorni e per l'intenzione di ripetere l'esperienza nel tempo (Alegre e Cladera, 2009).

4. Conclusioni e implicazioni manageriali

In questo articolo sono state analizzate le esperienze turistiche *heritage* in tre diverse città italiane tramite una ricerca di tipo netnografica, la quale ha permesso di analizzare i racconti disponibili sul *web*. In questa ricerca è stata sfruttata l'attitudine alla narrazione del viaggiatore (McCabe e Foster, 2006), ricercando nei racconti di viaggio informazioni che possono essere utilizzate per capire come l'individuo valuta l'esperienza turistica nel suo complesso. In tale articolo la vacanza non viene considerata come un semplice insieme di beni e servizi offerti al visitatore ma viene esaminata in una dimensione esperienziale. Viene quindi superata l'impostazione che associa la valutazione di una esperienza turistica ad una mera valutazione del livello di servizi usufruiti. Infatti, il visitatore-narratore attraverso il racconto non descrive solo le attività e gli avvenimenti che hanno caratterizzato la vacanza bensì comunica e condivide con l'esterno riflessioni, desideri, motivazioni e valutazioni di natura sentimentale ed emotiva nei confronti del luogo. Grazie a questa dimensione introspettiva dei racconti esaminati è stato possibile scoprire non solo quali elementi del patrimonio "*living heritage"* hanno lasciato un segno più profondo nel visitatore, ma anche quali possono essere considerati dei veri e propri fattori motivazionali per future visite. Questo evidenzia che per un numero rilevante di turisti un'esperienza positiva di turismo *heritage* è contraddistinta dalla capacità di generare desiderio-intenzione di ritornare. Questa informazione risulta molto importante per coloro che si occupano strategie di *heritage tourism* e di politiche legate al turismo in quanto evidenzia che per soddisfare i turisti è necessario generare e stimolare questo desiderio di ritornare a visitare il luogo. Inoltre, questo elemento si può tradurre in un effettivo ritorno dei turisti che può determinare un incremento del flusso turistico. Tale studio ha inoltre permesso di estrapolare dai testi la componente emotiva, sentimentale e critica vissuta durante e dopo l'esperienza turistica oggetto di analisi. È stato pertanto possibile esaminare quel processo di interpretazione grazie al quale l'oggetto visitato comunica il proprio significato creando una relazione con il visitatore (Moscardo e Ballantyne, 2008).

Come è emerso dalla ricerca effettuata, gli elementi di natura intangibile rivestono una importanza notevole, diventando delle vere e proprie attrattive al pari di quelle di natura tangibile come monumenti, musei e paesaggi. L'approccio di ricerca netnografico proposto permette a coloro che sono responsabili delle politiche di marketing territoriali di analizzare l'esperienza turistica con un'ottica più introspettiva (Carù e Cova, 2008). Il presente lavoro ha permesso di comprendere meglio quali elementi del patrimonio *heritage* rivestono un'importanza maggiore, quali elementi risultano sottovalutati, ed infine quali elementi dovrebbero essere valorizzati tramite

l'implementazione di mirate azioni di promozione. Ne risulta che l'*heritage tourism* può essere interpretato come variabile su cui far lave per politiche di marketing strategico territoriale (Bagautdinova *et al.*, 2009).

Il presente lavoro offre inoltre un importante contributo sotto il profilo metodologico in quanto evidenzia come la ricerca netnografica, attraverso l'analisi dei racconti dei turisti sul web, può aiutare a comprendere la valutazione dell'esperienza turistica. In particolare, attraverso tale metodologia, è possibile comprendere quali sono gli aspetti più rilevanti e le motivazioni connesse a questa valutazione.

L'articolo in questione non è però esente da limitazioni. Il primo limite riguarda la ristretta dimensione del campione analizzato, il che rende difficile generalizzare i risultati trovati (Gerring, 2007). Il secondo limite si riferisce invece alla metodologia utilizzata. Un'analisi qualitativa che prevede un codifica dei testi svolta manualmente, nonostante permetta di indagare con successo la sfera emotiva e sentimentale delle persone, richiede un contributo manuale non indifferente che potrebbe rappresentare un problema nell'eventuale analisi di un campione di dati molto ampio oltre ad aggiungere alla ricerca *bias* cognitivi propri del ricercatore. Tuttavia, l'obbiettivo delle ricerche come quella effettuata non deve essere quello di produrre risultati di portata generale ma offrire nuovi spunti agli studiosi di marketing (Woodside e Wilson, 2003). È opportuno altresì evidenziare che nella nostra analisi della letteratura sono presenti pochi contributi focalizzati sulla relazione tra il visitatore e determinati fattori *heritage* caratterizzanti i luoghi oggetto di visita.

Nelle prossime ricerche, l'obiettivo non si limiterà solo ad analizzare i racconti di viaggiatori italiani in Italia ma si espanderà anche a turisti esteri venuti in Italia al fine di definire politiche di marketing più mirate sfruttando con efficacia ed efficienza quella moltitudine di informazioni che gli individui condividono liberamente sul *web.*

Bibliografia

AHO S.K. (2001), "Towards a general theory of touristic experiences: Modelling experience process in tourism", *Tourism Review*, vol. 56, n. 3, pp. 33-37.

ALEGRE J., CLADERA M. (2009), "Analyzing the effect of satisfaction and previous visits on tourist intentions to return", *European Journal of Marketing*, vol. 43, n. 5/6, pp. 670-685.

ARNOULD E.J., THOMPSON C.J. (2005), "Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research", *Journal of consumer research*, vol. 31, n. 4, pp. 868-882.

ARNOULD E.J., WALLENDORDF M. (1994), "Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation", *Journal of Marketing Research*, vol. 31, n. 4, pp. 484-504.

ASHWORTH G.J., TUNBRIDGE J.E. (1999), "Old cities, new pasts: heritage planning in selected cities of Central Europe", *GeoJournal*, vol. 49, n. 1, pp. 105-116.

BENNET M. (1997), "Heritage marketing: the role of information technology", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 3, n. 3, pp. 272-280.

BIRD S.E. (2002), "It Make Sense to Us: Cultural Identity in Local Legends of Place", *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 31, n. 5, pp. 519-547.

BOSS J.F. (1999), "La contribution des élément du service à la satisfaction des clients", *Revue Française du Marketing*, n. 171, pp. 115-128.

BAGAUTDINOVA N., GAFUROV I., KALENSKAYA N., NOVENKOVA A. (2012), The regional development strategy based on territorial marketing (the case of Russia), *World Applied Sciences Journal*, vol. 18, n. 18, pp. 179-184.

BOWES R.G. (1989), "Tourism and heritage: a new approach to the product", *Recreation Research Review*, vol. 14, n. 4, pp. 35-40.

BUHALIS D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, vol. 21, n.1, pp. 97-116.

BUTLER R.W., BOYD S.W. (2000), "Tourism and parks - a long but uneasy relationship", in Butler R.W., Boyd S.W., (a cura di), *Tourism and National parks: Issues and Implications*, Wiley, Chichester, pp. 4-11.

BUTLER R.W., HINCH T. (a cura di) (1996), *Tourism and Indigenous Peoples*, International Thompson Business Press, London.

CALIANDRO A. (2011), "Netnografia, Web Tribe, Social Media, Discorso, Cultura e Societing: il Manifesto teorico-metodologico del Centro Studi Etnografia Digitale", *Http://www.etnografiadigitale.it/wp-content/uploads/2011/03/manifesto-etnografia-digitale-.pdf.*

CARÙ A., COVA B. (2007), *Consuming Experience*, Routledge, London.

CARÙ A., COVA B. (2008), "Small versus Big Stories in Framing Consumption Experiences", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 11, n. 2, pp. 166-176.
CASARIN F. (2005), "La soddisfazione del turista tra ricerche quantitative e qualitative", *Sinergie*, n. 66, pp. 113-135.
CORBIN J., STRAUSS A. (1994), "Grounded theory methodology", *Handbook of qualitative research*, pp. 273-285.
COVA B. (2003), *Il Marketing Tribale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
COVA B. (2008), "Marketing tribale e altre vie non convenzionali: quali ricadute per la ricerca di mercato?", *Micro & Macro Marketing*, vol. 17, n. 3, pp. 437-448.
CROSS J.E. (2001), "What is Sense of Place?", Prepared for the 12th Headwaters Conference, Western State College.
CROUCH D. (2005), "Flirting with Space: Tourism Geographies as Sensuous/Expressive Practice, in Cartier C., Lew A.A. (a cura di), *Seduction of Place: Geographical Perspectives on Globalization and Touristed Landscapes*, Routledge, London, pp. 23-35.
GARROD B., FYALL A. (2000), "Managing heritage tourism", *Annuals of Tourism Research*, vol. 27, n. 3, pp.682-702.
GELLNER E. (1983), *Nations and nationalism*, Basic Blackwell, Oxford.
GEORGAKOPOLOU A. (2006), "Thinking big with small stories in narrative and identity analysis", *Narrative Inquiry*, vol. 1, n. 1, pp. 122-130.
GERRING J**.** (2007), *Case study research*, Principles and Practices. Cambridge.
GILLI M. (2009), *Autenticità e interpretazione nell'esperienza turistica*, Franco Angeli, Milano.
GOBO G. (2001), *Descrivere il mondo. Teoria pratica del metodo etnografico in sociologia*, Carrocci, Roma
GOLINELLI C.M., SIMONI M. (2011), "La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio", *Sinergie*, n. 66, pp. 237-257.
GRAHAM B. (2002), "Heritage as Knowledge: Capital or Culture?", *Urban Studies*, vol. 39, n. 5-6, pp. 1003-1017.
GREENE JENNIFER C., VALERIE J. CARACELLI, WENDY F. GRAHAM. (1989), "Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs", *Educational evaluation and policy analysis*, vol. 11, n. 3, pp. 255-274.
HALEWOOD C., HANNAM K. (2001), "Viking heritage tourism. Authenticity and commodification", *Annals of Tourism Research*, vol. 28, n. 3, pp. 565-580.
HALL C.M., ZEPPEL H. (1990), "Cultural and heritage tourism: the new grand tour?" *Historic Environment*, vol. 7, n. 4, pp. 86-98.
HARRISON R. (2013), *Heritage: critical approaches*, Routledge, London.
HOLLINSCHEAD K. (1998), "First-blush of the longtime: the market development of Australia's living Aboriginal heritage", *Tourism research: expanding boundaries. Travel and Tourism Research Association Nineteenth Annual Conference, Montreal, Quebec, Canada, June 19-23, 1988*, Bureau of Economic and Business Research, University of Utah.
HOSANY S. (2011), "Appraisal determinants of tourist emotional responses", *Journal of Travel Research*, 0047287511410320.
HUGHES G. (1992), "Tourism and the Geographical Imagination", *Leisure studies*, vol. 11, n. 1, pp. 31-42.
JANSEN-VERBEKE M. (1999), "Industrial heritage: a nexus for sustainable tourism development", *Tourism Geographies*, vol. 1, n.1, pp. 70-85.
JEDLOWSKI P. (2000), *Storie comuni: la narrazione nella vita quotidiana*, Pearson, Milano.
KELLY C. (2009), "Heritage", in Thrift R.K. (a cura di), "International Encyclopedia of Human Geography", Elsevier, Oxford, pp. 91-97.
KOZINETS R.V. (2002), "The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities", *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n. 1, pp. 61-72.
KOZINETS R.V. (2006), "Click to connect netnography and tribal advertising", *Journal of Advertising Research*, vol. 46, n. 3, pp. 279-288.
KOZINETS R.V. (2009), *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, SAGE, Thousand, Oaks.
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.
LENNON J.J., FOLEY M. (1999), "Interpretation of the unimaginable: the U.S. Holocaust Memorial Museum, Washington, D.C., and dark tourism", *Journal of Travel Research*, vol. 38, n. 1, pp. 46-50.
LONGO M. (2006), "Sul racconto in sociologia letteratura, senso comune, narrazione sociologica*", Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, vol. 14, n. 2, pp. 210-223.
MACCANNEL D (1976), *The tourist: A new theory of the leisure class*, University of California Press.
MAFFESOLI M. (2004), *Il tempo delle tribù: il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Guerini e Associati, Milano.
MCCABE S., FOSTER C. (2006), "The Role and Function of Narrative in Tourist Interaction", *Annals of Tourism and Cultural Change*, vol. 4, n. 3, pp. 194-215.
MCCABE S., STOKOE E.H. (2004), "Place Identity in Tourist' Accounts", *Annals of Tourism Research*, vol. 31, n. 3, pp. 601-622.
MERCHANT A., ROSE G.M. (2013)," Effects of advertising-evoked vicarious nostalgia on brand heritage", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 12, pp. 2619-2625.

MOSCARDO G., BALLANTYNE R. (2008), "Interpretation and attractions", in Fyall A. *et al.*, "Managing visitor attractions: New directions", Elsevier, pp. 237-252.
NEUENDORF K.A. (2002), "The content analysis guidebook" (Vol. 300), SAGE, Thousand, Oaks.
NURYANTI W. (1996), "Heritage and postmodern tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 2, pp. 249-260.
OPASCHOWSKI H.W. (2006), *Einführung in die Freizeitwissenschaft*, Springer Verlag.
PARK H.Y. (2013), *Heritage tourism*, Routledge, London
PIKE S. (2004), *Destination Marketing Organisation: Bridging Theory and Practice.* Elsevier, Oxford.
POGGI B. (2004), *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Carrocci, Roma.
PORIA Y., BUTLER R., AIREY D. (2003), "The core of heritage tourism, *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n.1, pp. 238-254.
PRAYAG G., RYAN C. (2011), "The relationship between the 'push' and 'pull' factors of a tourist destination: The role of nationality–an analytical qualitative research approach", *Current Issues in Tourism*, vol. 14, n. 2, pp. 121-143.
PRENTICE R.C. (1993*), Tourism and Heritage Attractions*, Routledge, London.
RANFAGNI S., GUERCINI S., CRAWFORD CAMICIOTTOLI B. (2014), "An interdisciplinary method for brand association research", *Management Decision*, vol. 52, n.4, pp. 724-736.
RESCINITI R. (2004), *Il marketing orientate all'esperienza: l'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli.
RICHARDS G. (1996), "Production and consumption of European cultural tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 2, pp. 261-283.
SALDAÑA J. (2012), *The coding manual for qualitative researchers*, (No. 14), Sage.
SHERRY J.F. (1995), *Contemporary Marketing and Consumer Behavior*, Sage, Thousand Oaks.
SMITH L. (2006), *The uses of heritage*, Routledge, London.
SWARBROOKE J. (1994), "The future of the past: heritage into the 21th century", in Seaton A.V. (a cura di), *Tourism: the state of art*, Wiley, Chichester, pp. 222-229.
TAHANA N., OPPERMANN M. (1998), "Maori cultural performances and tourism", *Tourism Recreation Research*, vol. 23, n.1, pp. 23-30
TILDEN T. (1977), *Interpreting our heritage*, University of North Carolina Press, Chapel Hill.
TUNNBRIDGE J.E., ASHWORTH G.J. (1996), *Dissonant heritage: The management of the past as a resource in conflict*, John Wiley & Sons.
TUSSYADIAH I.P., FESENMAIER D.R. (2007), "Interpreting Tourist Experiences from First Person Stories: A Foundation for Mobile Guides", *The 15th European Conference on Information System*, University of St. Gallen, St. Gallen.
URRY J. (1995), *Lo sguardo del turista*, Edizioni SEAM.
WANG N. (1999), "Rethinking authenticity in tourism experience", *Annals of tourism research*, vol. 26, n. 2, pp. 349-370.
WARDE A., MARTENS L. (2000), *Eating out: Social differentiation, consumption and pleasure*. Cambridge University Press.
WOODSIDE A.G., WILSON J.E (2003), "Case study research methods for theory building", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, n. 6-7, pp. 493-508.
YOUNG M. (1999), "The Social Construction of Tourist Place", *Australian Geographer*, vol. 30, n. 3, pp. 373-389.

Siti internet

http://www.turistipercaso.it

Design wineries.
Un'occasione di sviluppo per il prodotto turistico-culturale italiano

MARTHA FRIEL* AMEDEO MAIZZA•

Abstract

Obiettivi. *Il lavoro intende evidenziare come le strategie di posizionamento delle aziende del vino attraverso investimenti in "design wineries" stiano contribuendo alla distintività e all'organizzazione dell'offerta turistico-culturale delle destinazioni del wine.*

Metodologia. *Dopo una rassegna della letteratura sul ruolo dei settori della creatività e della cultura materiale per il turismo e, in particolare, sullo sviluppo del wine tourism, il paper analizza due casi di studio relativi ad altrettanti territori particolarmente significativi in quanto a forte vocazione enologica e che hanno visto negli ultimi vent'anni importanti investimenti da parte delle aziende nelle architetture del vino.*

Risultati. *Il lavoro mette in luce i processi attraverso cui alcune destinazioni sono state in grado di capitalizzare, a fini di marketing territoriale e di costruzione di nuovi prodotti turistici, l'investimento delle imprese vitivinicole del territorio in spazi di design destinati alla promozione dei propri vini e all'accoglienza dei propri clienti.*

Limiti della ricerca. *Il lavoro costituisce una prima esplorazione. Ulteriori approfondimenti sono necessari sia attraverso lo studio di altri contesti territoriali sia con indagini a livello aziendale.*

Implicazioni pratiche. *Attraverso l'analisi proposta si forniscono spunti di riflessione per processi integrati di marketing territoriale potenzialmente utili non solo allo sviluppo dei territori del vino ma anche ad altre tipologie di destinazioni a forte vocazione identitaria legate a prodotti delle industrie creative e della cultura materiale.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro intende proporsi all'interno del nuovo filone di studi sull'interazione tra turismo e industrie creative per identificare possibili strategie in termini di innovazione dell'offerta del tradizionale prodotto turistico.*

Parole chiave: *enoturismo; architettura; cantine; sviluppo del territorio; marketing territoriale*

Objectives. *The aim of the work is to highlight how the positioning strategies of wineries through investments in design cellars are contributing to the distinctiveness and to the organization of the cultural tourism offer of wine destinations.*

Methodology. *After a review of the literature on the connections between creative industries and material culture, and tourism in particular, on the development of wine tourism, the paper analyzes two case studies related to particularly significant wine regions which have seen major private investments in wine architecture in the last twenty years..*

Findings. *The work sheds light on the processes by which some destinations have been able to capitalize on the investment by wine companies in the area of design spaces for the promoting their wines and receiving of their customers, for the purpose of territorial marketing and constructing new tourism products,.*

Research limits. *The work is an initial exploration. Further studies are needed both by studying other territories and with investigations at the company level.*

Practical implications. *Through the analysis proposed, insights are provided for integrated marketing planning that could potentially benefit not only the development of wine territories but also other types of destinations characterized by a strong identity linked to creative industries and material culture productions.*

Originality of the study. *The work aimed to investigate the development of wine tourism destinations within the new field of studies on the interaction between tourism and the creative economy to identify possible innovation strategies for the traditional Italian cultural tourism product*.

Key words: *Wine tourism; architecture; wine cellars; local development; destination marketing*

* Docente a contratto di *Politiche del Turismo* - Università IULM, Milano
e-mail: martha.friel@css-ebla.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento, Lecce
e-mail: amedeo.maizza@unisalento.it

1. Introduzione

Il turismo culturale è un segmento fondamentale del turismo in Italia poiché costituisce oltre un terzo degli arrivi turistici della Penisola ed è tradizionalmente legato alla reputazione e alla riconoscibilità del patrimonio storico e artistico del Paese.

Tuttavia, la crescente concorrenza internazionale e i cambiamenti in corso sul fronte della domanda, con il passaggio da forme più tradizionali di turismo culturale al cosiddetto "turismo creativo", porta oggi a un necessario allargamento del concetto di cultura nell'esperienza turistica. Le industrie culturali e creative insieme ai prodotti della cultura materiale, infatti, contribuiscono attivamente alla creazione/integrazione del prodotto turistico: è il caso delle *design week*[1], dell'enogastronomia, delle location cinematografiche che, sempre di più, giocano un ruolo centrale per la riconoscibilità e la reputazione dei territori.

Un caso particolarmente significativo di questa capacità delle imprese del "Made In" di attrarre turismo culturale e di ridisegnare l'offerta e l'attrattività dei luoghi viene dal settore vinicolo che ha saputo ben sfruttare i mutamenti della domanda arricchendo e trasformando la propria offerta e la propria immagine a beneficio non solo dei turisti ma anche dei territori, interagendo con altri settori creativi come l'architettura e il design.

Obiettivo del paper è dunque quello di indagare come le strategie di *branding* e di posizionamento delle aziende del vino attraverso investimenti in "*design wineries*" stiano contribuendo alla distintività dei territori e all'organizzazione dell'offerta turistico-culturale delle destinazioni del *wine*.

Dopo una rassegna della letteratura sul turismo creativo e sul *wine tourism*, e una descrizione dei trend di sviluppo di quest'ultimo, il paper analizza, attraverso casi di studio, come gli investimenti compiuti da alcune aziende vitivinicole in "*high-design wineries*" abbiano modificato il turismo dei territori di appartenenza, ed esamina il crescente ruolo delle imprese di questo settore per la distintività e l'organizzazione dell'offerta delle destinazioni del *wine* traendone alcune considerazioni in termini di *destination management* e di *governance* del territorio.

2. Dal turismo culturale al turismo creativo

Il mondo del turismo ha subito negli ultimi anni importanti e profondi cambiamenti riconducibili, in estrema sintesi, allo sviluppo delle ICT, all'allargamento del mercato in termini sia di domanda sia di offerta, alla riduzione delle quote di mercato dei paesi tradizionalmente ricettori di turismo (tra cui l'Italia), all'affermarsi del viaggio come commodity e al passaggio da forme più tradizionali di turismo al cosiddetto "turismo esperienziale" ossia un turismo a caccia di esperienze di valore, innovative e in grado di allargare gli orizzonti e le conoscenze culturali di chi viaggia.

Quest'ultimo punto da un lato riserva nuove e interessanti opportunità per molte destinazioni rimaste finora decentrate rispetto alle grandi rotte del turismo culturale ma ricche di creatività, di tradizioni e di cultura materiale, dall'altro impone alle destinazioni più "classiche" di ripensare la propria offerta rendendo più articolate le interazioni e integrazioni funzionali fra prodotti tra loro anche molto diversi (Friel, 2012).

Sul connubio tra industrie culturali e turismo si sta dunque sviluppando un crescente interesse a livello teorico (Richards e Wilson, 2006; Richards, 2011; Sans e Russo, 2013) ed empirico (Barcelona Turisme Creatiu, 2010; Information Provider and Consultants, 2013). Numerosi studi a livello internazionale (OECD, 2012; OECD, 2014; UNWTO, 2014 *et al.*) sottolineano la crescente attenzione riservata dai turisti alla produzione di cultura contemporanea, a esperienze creative e, in generale, a modalità turistico-culturali in cui giocare essi stessi un ruolo più attivo di co-creazione dell'esperienza turistica. In questo contesto, le industrie creative giocano un ruolo fondamentale nel

[1] Per design week si intendono gli eventi organizzati sul tema del design in concomitanza con eventi fieristici di settore. Tra i più importanti vanno menzionati quelli che ogni anno si svolgono a Milano, Londra, New York ma numerosissime sono le *design week* o i *design days* in tutto il mondo.

soddisfacimento di tali bisogni e nell'innovazione del tradizionale prodotto turistico-culturale (tav. 1), attraendo esse stesse importanti flussi sul territorio (OECD, 2014).

Nell'ambito della promozione dei prodotti delle industrie creative e del "made in" a fini turistici, molte destinazioni si sono già attrezzate per costruire sistemi di offerta integrata sia all'estero - in Europa è il caso, per esempio, di città come Lipsia o Wolsfburg, e di iniziative come "Creative Austria"[2] o "Creative Paris"[3] - sia in Italia dove non mancano alcune sperimentazioni interessanti legate in particolare ai distretti produttivi del manifatturiero e dell'enogastronomia come, per esempio, il progetto "Brianza Experience"[4] nato dalla volontà di valorizzare turisticamente il "saper fare" del distretto brianzolo del mobile.

Vi è però anche un ulteriore livello di interazione tra industrie creative e turismo, e cioè quello legato alla produzione, da parte delle industrie culturali e creative, di prodotti e servizi intermedi per l'industria turistica o a supporto del marketing territoriale. Si pensi ai contributi del design e della moda all'*hôtellerie*, dell'editoria e delle ICT alla produzione di contenuti turistici, del cinema al *product placement* delle destinazioni, dell'architettura al *place branding* attraverso la progettazione di edifici iconici o per la riprogettazione del territorio nell'ambito dei grandi eventi.

Tab. 1: Possibili interazioni tra industrie creative e turismo

Macro-settori	**Settori**	**Attrattori generati**	**Beni e servizi intermedi prodotti**
Cultura materiale	Moda	Shopping, fashion weeks e fiere, musei, itinerari nei luoghi di produzione	Fashion hotel, store, place branding
	Design e artigianato	Design weeks e fiere, musei, itinerari nei luoghi di produzione	Design hotel, store, place branding, arredo urbano, comunicazione
	Industria del gusto	Strade del vino, musei, fiere ed eventi, itinerari del food	Fornitura HR, souvenir
Industria dei contenuti, dell'informazione e delle comunicazioni	Editoria	Itinerari d'autore, parchi letterari	Guide, materiali promozionali ecc.
	Cinema	Location, film-induced tourism, festival	Product placement, promozione e comunicazione
	ICT	(Fiere ed eventi)	App, social, institutional websites, OTA, segnaletica, gaming, realtà aumentate
Patrimonio storico e artistico	Patrimonio culturale	Musei, monumenti, aree archeologiche	
	Architettura	Itinerari, architetture flagship	Place branding, infrastrutture turistiche
	Musica e spettacolo	Itinerari ed eventi	Eventi complementari
	Arte contemporanea	Biennali, fiere, parchi d'artista	Arredo urbano/arte pubblica, place branding, art hotel

Fonte: ns. elaborazione su Santagata, 2009

Da un lato, quindi, prodotti ed esperienze turistiche si avvalgono in modo crescente di contenuti creativi, dall'altro la creatività sta diventando una componente sempre più importante dell'attività turistica.

Oggi, la sfida per i mondi del turismo e della cultura è dunque quella di esplorare il loro rapporto nei suoi molteplici livelli, individuandone le opportunità culturali ed economiche in una prospettiva di valorizzazione integrata del territorio e delle sue produzioni. Si tratta di connessioni importanti sia in termini di spesa turistica e di export (Pinna, 2011) sia di attivazione dell'indotto e di integrazione settoriale.

[2] Creative Austria è una piattaforma di comunicazione e di promozione dell'offerta di cultura contemporanea presente in sei destinazioni austriache (http://www.creativeaustria.at).

[3] Creative Paris è un progetto lanciato nel 2010 da ADCEP e supportato dalla Municipalità di Parigi e che promuove circa 34.000 iniziative ed eventi culturali e creativi presenti sul territorio parigino (http://www.creativeparis.info/en/).

[4] Brianza Experience è un progetto di valorizzazione turistica di 10 comuni della Brianza e mirato a promuovere sul territorio turismo esperienziale legato al design del legno-arredo (http://www.brianzaexperience.it).

Una sfida complessa che implica interventi articolati in termini di *governance* del territorio e delle destinazioni: si tratta infatti di lavorare in comunione di intenti con una molteplicità di soggetti, inclusi i turisti, di creare nuove piattaforme e nuovi contenuti per la fruizione turistica, e di costruire reti di valore molto focalizzate tra diversi settori e tra differenti tipologie di attori.

3. Vino e turismo creativo

In questo contesto, il caso dell'enoturismo - che, va sottolineato, non riveste un ruolo complementare del turismo gastronomico, ma ne rappresenta, anche da solo, la punta di diamante - appare particolarmente rappresentativo grazie alla sua evoluzione qualitativa e quantitativa degli ultimi 10/15 anni.

"L'enoturismo rappresenta forse uno dei lati più edonici del turismo dato che il consumo di vino *tout court* rappresenta solo la fase finale di un viaggio sensoriale che abbraccia il paesaggio, l'ospitalità aziendale, la visita alla cantina, la degustazione" (Boatto, 2011, p.9). Inoltre il sistema del *wine* risulta ben connesso con il sistema delle industrie creative (Santagata, 2009).

L'importanza del *wine tourism* è ormai ampiamente riconosciuta a livello internazionale come dimostra anche la vasta letteratura prodotta a partire dagli anni 90 e i numerosi convegni scientifici e di settore organizzati ogni anno sul tema.

Tale letteratura ha analizzato il fenomeno dell'enoturismo sia da un punto di vista territoriale di sviluppo e di destination marketing (Getz, 2000; Carlsen and Dowling, 1999), con approfondimenti specifici sul mondo degli eventi e delle wine routes (Preston-Whyte, 2000; Telfer, 2000, Bruwer, 2003 *et al.*), sia indagando i comportamenti e l'evoluzione della domanda (Charters e Ali-Knight, 2000; Getz e Brown, 2006; Sparks, 2007; Bruwer e Lesschaeve, 2012) sia, a livello aziendale, in termini di posizionamento, strategie di vendita e di *branding* delle imprese vitivinicole (Carlsen e Charters, 2006).

3.1 Wine tourism e sistema di offerta territoriale

Oggi vi è dunque ampia conoscenza di questo segmento turistico che, all'estero come in Italia, gioca un ruolo importante per molte micro e piccole aziende in termini di vendite dirette (Carlsen, 2004).

Negli ultimi anni, però, i benefici derivanti dal turismo del vino stanno ampiamente travalicando le porte delle cantine per beneficiare tutta l'economia locale creando occupazione nel turismo, favorendo lo sviluppo di aggregazioni territoriali, stimolando l'innovazione dell'offerta turistica e le altre forme di turismo complementare come il turismo del *food*, lo *slow tourism* e, soprattutto, il turismo culturale, contribuendo in modo talvolta determinante al *place branding* in un processo di trasformazione dei "*winescapes*" (Bruwer e Lesschaeve, 2012) in "*brandscapes*" (Gravari-Barbas, 2014).

Ciò è particolarmente evidente in quei territori che sono in grado di capitalizzare la proattività delle aziende vitivinicole e di introdurre elementi esperienziali e culturali nel sistema di offerta privato e pubblico sfruttando così, a proprio vantaggio, l'esigenza sempre più sentita dalle cantine di creare un legame col cliente non solo sulla base del prodotto ma anche dell'esperienza del bere attraverso, per esempio, la costruzione di itinerari alla scoperta del processo di produzione, l'architettura e il design delle cantine, la valorizzazione del paesaggio viticolo o con l'organizzazione di eventi culturali negli stabilimenti.

Gli esempi a livello internazionale sono molteplici e ampiamente indagati dalla letteratura, dalla Napa Valley delle architetture di Herzog e de Meuron e dei *wine design resort* (Skinner, 2000 *et al.*) alla valle della Rioja (Gilbert, 1992 *et al.*) con le cantine firmate, nelle strutture e negli arredi, da architetti e designer di fama mondiale come Santiago Calatrava, Zaha Hadid e Norman Foster. Non mancano poi interessanti esperienze anche in Italia si pensi, solo per citarne alcune, a quelle del Piemonte (Castellani *et al.* 2011; Borrione e Buzio, 2012), della Toscana o del Veneto (Galletto, Barisan e Scaggiante, 2011).

In questo contesto, si pone dunque la necessità da parte delle destinazioni di fornire *motu proprio* un'offerta integrata in grado di mettere a sistema la spinta propulsiva delle aziende del territorio con le strategie locali di sviluppo turistico (Maizza e Rosato, 2008) così da promuovere quell'insieme di peculiarità culturalmente differenziate in grado di soddisfare la crescente domanda di turismo creativo ed esperienziale.

3.2 Turisti, cantine e territori nel contesto italiano

L'enoturismo rappresenta in Italia un fenomeno innovativo della più generale offerta turistica che, seppure ancora di nicchia è stato in forte crescita a partire dagli anni 2000 e continua a mostrare interessanti prospettive di sviluppo non solo per le destinazioni classiche, ma soprattutto per i distretti allargati e innovativi di più recente proposta (Censis, 2013).

Nonostante la reperibilità di dati precisi sulla dimensione di questo segmento sia ancora parziale, il suo valore in Italia è stato stimato in 3 miliardi di euro fra fatturato diretto e indotto (Winemonitor Nomisma, 2014).

Relativamente all'organizzazione territoriale dell'offerta, la formula prevalente del turismo del vino in Italia è stata ed è quella legata agli itinerari ossia "le strade" che, lungo i luoghi di produzione, integrano l'esperienza culturale e paesaggistica. Sebbene la grande varietà di questa offerta abbia portato nuove opportunità a località minori e ai produttori locali, alcuni osservatori hanno sottolineato come la sua commistione con elementi assai eterogenei e non sempre connotati di tipicità ne ha compromesso una puntuale identificazione sul mercato (Asero e Patti, 2009).

Negli ultimi anni, tuttavia, si è assistito, anche nel nostro Paese, all'evoluzione da un'offerta più tradizionale a innovativi paradigmi estetico-esperienziali che, a partire dall'iniziativa di alcune cantine, hanno da un lato contribuito all'emergere di nuove destinazioni del *wine tourism* e a un riposizionamento di alcune destinazioni già presenti sul mercato, dall'altro attratto nuovi pubblici al di fuori del mondo dei *wine lovers*.

A partire dalla fine degli anni 90, infatti, con investimenti molto importanti da parte delle aziende[5], sono nate numerose *design wineries* attrezzate di servizi di accoglienza per la degustazione ma anche di servizi culturali in senso più ampio come musei, sale espositive, auditorium e servizi di ospitalità *design-driven*. La tav. 2 riporta alcune delle principali *design wineries* realizzate in Italia dal 2000.

Questo trend nasce senza dubbio dalle esigenze delle case vinicole di trovare strumenti innovativi di marketing e di posizionamento in un'arena competitiva sempre più affollata puntando sulla qualità estetica e sulla valorizzazione della componente immateriale del prodotto "vino" per posizionarsi nel mercato della cultura e della creatività. Il fenomeno però rappresenta anche una grande opportunità per raggiungere nuovi mercati turistici, per promuovere processi di innovazione a livello di offerta e di valorizzazione integrata delle risorse culturali del territorio.

[5] Per citare alcuni esempi: la cantina Antinori a Bargino ha avuto un costo di 67 milioni di euro per la sola realizzazione in 6 anni di lavori; la cantina Collemassari è costata 14 milioni di euro mentre la realizzazione di quella di Termeno ha comportato un investimento di circa 8 milioni di euro.

Tab. 2: Principali Design Wineries realizzate in Italia a partire dal 2000

Cantina	**Località**	**Regione**	**Anno**	**Progettista**
Ca' Marcanda	Bolgheri (LI)	Toscana	2002	Giovanni Bo
Feudi di San Gregorio	Sorbo Serpico (AV)	Campania	2003	Zito Mori
Cantina Petra	Suvereto (LI)	Toscana	2003	Mario Botta
Cascina Adelaide	Barolo (CN)	Piemonte	2004	Archicura
Tenuta Manincor	Caldaro (BZ)	Trentino Alto-Adige	2004	Walter Angonese e Rainer Köberl
Nardini	Bassano del Grappa (VI)	Veneto	2004	Massimiliano Fuksas
Cantine Barbera	Menfi (AG)	Sicilia	2005	MAB Arquitectura
Collemassari	Cinigiano (GR)	Toscana	2005	Edoardo Milesi
Cantina Gorgo	Custoza (VR)	Veneto	2005	Filippo Bricolo
Campodelsole	Bertinoro (FC)	Emilia-Romagna	2006	Fiorenzo Valbonesi
La Brunella	Barolo (CN)	Piemonte	2006	Guido Boroli
Cusumano	Partinico	Sicilia	2006	Fabrizio Ruffino
Winecenter	Caldaro (BZ)	Trentino Alto-Adige	2006	feld72
Wine Center Val d'Oca	Valdobbiadene (TV)	Veneto	2006	cafèarchitettura
Cantina Bisceglia	Lavello (PZ)	Basilicata	2007	Zito Mori
Realarico	Carolei (CS)	Calabria	2007	Claudio Nardi
Rocca di Frassinello	Gavorrano (GR)	Toscana	2007	Renzo Piano
Cantina Taverna	Nova Siri (MT)	Basilicata	2008	Onsitestudio
Cantina Tormaresca	San Pietro Vernotico (BR)	Puglia	2008	Fiorenzo Valbonesi
Cantina Icario	Bettolle (SI)	Toscana	2008	Studio Valle Progettazione
Tenuta dell'Ammiraglia	Magliano (GR)	Toscana	2008	Piero Sartogo
47 Anno Domini	Roncade (TV)	Veneto	2008	Michelangelo Bonotto ed Elvira Natante
Tenuta Monsordo Bernardina	Alba (CN)	Piemonte	2010	Luca e Marina DeAbate
Cantina del Consorzio di Termeno	Termeno (BZ)	Trentino Alto-Adige	2010	Werner Tsholl
Colterenzio	Cornaiano (BZ)	Trentino Alto-Adige	2011	Gerd Bergmeister
Antinori	Bargino (FI)	Toscana	2012	Archea
Cantina Mori Colli Zugna	Forigher Mori (TN)	Trentino Alto-Adige	2012	Andrea Tomasi e Associati
Tenuta Castelbuono	Bevagna (PG)	Umbria	2012	Arnaldo Pomodoro
Cantina Sociale Luca Gentile	Cassano delle Murge (BA)	Puglia	2013	Massimo La Pera e Pierluigi Giove
Tenuta Castellaro	Lipari (ME)	Sicilia	2013	Giannetti e Dal Piaz

Fonte: ns. elaborazione da Europaconcorsi, Edilizia e Territorio e siti web aziendali

4. Alcune evidenze empiriche: i casi Alto-Adige e Toscana

Al fine di indagare il progressivo diffondersi di cantine di design e il loro ruolo propulsore a livello territoriale nella creazione di sistemi di offerta integrata territorio-cultura-imprese, si è scelto di approfondire inizialmente due casi di studio relativi ad aree a grande vocazione enologica e di forte richiamo turistico. Dopo una prima rassegna di casi derivati dalla letteratura e da riviste di settore specializzate, sono stati individuati due territori di riferimento: Alto Adige e Toscana.

In questa fase esplorativa di analisi, si è scelto di utilizzare il metodo di analisi con casi di studio (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; Stake, 2000) poiché esso meglio permette l'individuazione dei tratti salienti di un fenomeno non ancora ampiamente indagato dalla letteratura in termini di organizzazione del sistema di offerta territoriale e di *destination marketing*. Lo studio di caso è peraltro ampiamente utilizzato dalla letteratura turistica in generale (Hyde, Ryan e Woodside, 2012) e da quella eno-turistica in particolare (Sparks e Malady, 2006 *et al.*).

4.1 Cantine e architettura in Alto Adige

Il primo caso è costituito dall'esperienza dell'Alto Adige, territorio a grande vocazione turistica (6 milioni di arrivi e 24,9 milioni di presenze nel 2013)[6] e di grande tradizione vinicola (5.300 ettari di vigneti; 98% di vini certificati DOC) in cui i l'indotto del vino va a delineare una voce fondamentale per l'uso e la qualificazione diffusa del territorio, per l'occupazione e l'economia locali anche grazie agli importanti risvolti turistici.

La strada del vino dell'Alto Adige fu fondata già nel 1965 e rappresenta uno dei primi esempi di percorso enologico in Italia. In un territorio quindi già da decenni consapevole delle potenzialità culturali ed economiche di ciò che il paesaggio rappresenta e produce, nei primi anni 90 inizia a farsi strada, tra i produttori locali, l'idea che anche la struttura della cantina, se costruita con criteri di qualità estetica oltre che tecnica, potesse svolgere un ruolo importante di promozione non solo dei prodotti, ma anche della cultura del vino e, quindi, del territorio (Winterle, 2013).

Il primo a dare concretezza a questa idea è l'imprenditore Alois Lageder che, all'inizio degli anni 90, chiama gli architetti Abram & Schnabl di Bolzano per progettare un ampliamento di design contemporaneo della sua storica cantina. Questa viene completata nel 1998 e fin da subito ospita interventi e installazioni artistiche di rilievo diventando in poco tempo un riferimento per altri produttori della zona.

In pochi anni la visione di Lageder viene infatti sposata da altre aziende del territorio e i progetti si moltiplicano ad opera non solo di medi e grandi produttori ma anche delle cooperative locali come quelle di Termeno e Nalles. La tav. 3 illustra le principali *design wineries* oggi presenti nel territorio altoatesino e il loro anno di realizzazione.

La progettazione degli ampliamenti e dei nuovi spazi viene per lo più affidata ad architetti legati al territorio e già impegnati, a partire dagli anni novanta, in un processo di rinnovamento dell'architettura locale come nel caso di Wener Tcholl o Walter Angonese. Anche per la realizzazione delle strutture, vengono utilizzati prevalentemente maestranze e materiali locali.

Tab. 3: Principali Design Wineries presenti in Alto Adige

Cantina	**Località**	**Progettista**	**Anno**
Alois Lageder	Cortaccia	Abram&Schnabl	1998
Cantina Hofstatter	Termeno	Walter Angonese e Markus Scherer	1998
Tenuta Manincor	Caldaro	Walter Angonese e Rainer Köberl	2001
Cantina San Michele	Appiano	Walter Angonese	2005
Winecenter	Caldaro	feld72	2006
Consorzio Tramin	Termeno	Werner Tsholl	2010
Colterezio	Cornaiano	Gerd Bergmeister	2011
Nals Margreid	Nalles	Markus Scherer	2011
Elena Walch	Termeno	David Stuflesser	2013
Cantina Kobler	Magrè	Lukas Mayr e Theodor Gallmetzer	

Fonte: ns. elaborazione da Europaconcorsi, ArchAlp e Strada del Vino dell'Alto Adige

Infine, in molte di queste cantine, l'elemento estetico non si limita all'architettura esterna ma entra negli ambienti interni con l'inclusione di elementi artistici e di design, tutto ciò a dimostrare una visione ampia degli imprenditori locali e la loro volontà di valorizzare il contenuto territoriale della propria produzione (tab. 3).

Nel corso degli anni 2000, l'intuizione degli operatori vitivinicoli viene raccolta e sostenuta anche dalla Strada del Vino dell'Alto Adige e dal sistema di promozione turistica del territorio attraverso la progressiva integrazione del prodotto "architetture del vino" nel palinsesto di offerta turistica che rendono l'Alto Adige una *best practice* in termini di sinergie pubblico-private per la valorizzazione del territorio e dell'architettura del vino come elemento di attrattività turistica.

[6] Fonte: Provincia di Bolzano, http://www.provincia.bz.it.

Queste sinergie trovano la propria concretizzazione sia nella Strada del Vino sia a livello di promozione turistica.

Da un lato infatti, la Strada del Vino inizia a promuove esplicitamente il tematismo "Architettura e Vino" sul proprio portale, dando visibilità ad alcune delle aziende indicate in tab. 3 e implementa una card di destinazione, "Winepass", che integra offerte enologiche, trasporto pubblico e musei (tra cui il Museo del Vino di Caldaro).

Dall'altro, l'agenzia Alto Adige Marketing (SMG)[7], preposta alla promozione turistica dell'Alto Adige, promuove la valorizzazione delle *design wineries* con diversi strumenti: attraverso il portale di destinazione, con gli itinerari tematici di Culturonda - progetto a cui partecipano oltre alle associazioni turistiche delle regioni vitivinicole Bolzano Vigneti e Dolomiti, Val d'Isarco, Merano Marketing, l'associazione Strada del vino, le associazioni turistiche Termeno e Appiano e il consorzio Vini Alto Adige - e, dal 2015, con l'itinerario "Giro del Vino" inserito tra gli 8 percorsi delle "Giornate dell'Architettura", evento promosso da Fondazione Architettura Alto Adige in collaborazione con l'Agenzia di sviluppo.

La tab. 4 illustra sia i servizi di accoglienza messi a disposizione dalle *design wineries* altoatesine sia la loro integrazione in sistemi di offerta territoriale.

Tab. 4: Principali Design Wineries presenti in Alto Adige

Cantina	**Servizi offerti**	**Strada del Vino**	**Vino e Architettura**	**Percorsi di Architettura**
Alois Lageder	visite alle cantine, eventi artistici e musicali, vineria, punto vendita	x		
Consorzio Tramin	visite alle cantine, eventi e visite al territorio, degustazioni e punto vendita	x	x	
Cantina Hofstatter	visite alle cantine, enoteca, winebar, giardino-vigneto,	x		x
Cantina Kobler	visite guidate e vendita	x	x	x
Colterenzio	degustazioni e punto vendita, soggiorni pressoi viticoltori	x		
Elena Walch	visite guidate, eventi, bistrot, punto vendita	x		x
Nals Margreid	visite guidate e enoteca	x	x	x
Tenuta Manincor	visite guidate e vendita	x		
Winecenter Caldaro	visite guidate, eventi, wine lounge, degustazione e punto vendita	x	x	
Cantina San Michele Appiano	visite alle cantine, degustazioni e punto vendita, hortus conclusus	x		x

Fonte: ns. elaborazione da siti aziendali, Strada del Vino dell'Alto Adige, portale Alto Adige/Südtirol

Il turismo del vino e delle sue architetture si consolida così sempre più come una "fruizione "leggera" e scelta del territorio" dove le cantine si configurano come punti significativi all'interno della geografia socioeconomica e culturale del luogo (Girodo, 2013).

Tale processo di aggregazione territoriale attorno al tema dell'architettura non può considerarsi concluso ma risulta comunque interessante per la presenza di una serie di aspetti tra cui:

- presenza simultanea di qualità dei prodotti e del territorio di produzione;
- presenza di investimenti da parte di un'imprenditoria consapevole del valore del territorio;
- affermazione, da parte del sistema produttivo locale, di uno stile attraverso la valorizzazione di prodotti ad alto contenuto territoriale;
- presenza di microservizi creativi di supporto al settore (architetti, designer ecc.);
- esistenza di reti territoriali di offerta;
- provvisione di prodotti e servizi da parte del sistema produttivo locale in grado di fornire esperienzialità turistica e intrattenimento culturale;

[7] SMG pianifica e mette in atto azioni di mercato elaborate in stretta collaborazione con le organizzazioni turistiche, i produttori partner e le associazioni economiche dell'Alto Adige gestendo un budget di circa 9 milioni di euro. Oltre alla promozione dell'Alto Adige e al rafforzamento del marchio ombrello "Alto Adige/Südtirol", SMG promuove lo sviluppo di prodotto in linea con la destinazione stessa.

- *committment* delle imprese all'accoglienza;
- sistema di promozione (soggetti istituzionali) turistico integrato.

4.2 Il sistema "Toscana Wine Architecture"

Alcuni di questi stessi elementi possono essere rintracciati, sebbene con declinazioni diverse, anche nel caso toscano.

Anche in Toscana il fenomeno delle *design wineries* si è diffuso a partire dagli anni 90, pur con caratteristiche in parte diverse da quelle dell'Alto Adige, poiché, almeno inizialmente, caratterizzato dall'intervento di *starchitects* e progettisti di fama internazionale come Mario Botta o Renzo Piano, che non necessariamente avevano un rapporto pregresso con il territorio e con i suoi know-how.

Il concentrarsi di questi interventi architettonici sul territorio rappresenta una grande ricchezza per la regione per diversi motivi.

Da un lato perché la cultura architettonica del vino ha dato, anche in Toscana, un contributo importante rispetto ai temi della tutela, della conservazione e della valorizzazione del territorio, coniugando le contemporanee necessità produttive con i modi e i tempi della stratificazione che ha storicamente costruito i paesaggi (del Rossi, 2013). Scelte progettuali indirizzate alla bioarchitettura, alla riduzione dei consumi energetici, all'uso dei materiali locali ma anche alla riduzione dell'impatto visivo attraverso sistemi di verde e cantine ipogee hanno fatto sì che queste strutture si siano ben integrate con il paesaggio e le sue risorse generando vantaggi non solo per le aziende produttrici ma per tutto il territorio circostante. Dall'altro perché, grazie alla loro estetica e, in alcuni casi, alla presenza di addendum artistici, hanno contribuito a implementarne il valore culturale e l'attrattività di un territorio già leader in Italia sul mercato del turismo del vino con un milione circa di enoturisti nel 2013 e un volume d'affari stimato attorno agli 850 milioni di euro (Città del Vino, 2014).

Già nel corso degli anni duemila, Regione Toscana attraverso il sistema delle Strade del Vino,[8] istituito nel 1996, e con Turismo in Toscana[9] promuove le cantine di design come attrattori del territorio.

Tuttavia è solo nel 2014 che l'esigenza di ottimizzare l'integrazione tra offerta turistico-culturale del territorio e cultura delle aziende che vi operano, porta alla creazione di un prodotto strutturato ad hoc con il progetto "Toscana. Wine Architecture".

L'idea progettuale, maturata in seno a Regione Toscana nell'ambito di "Vetrina Toscana"[10], progetto di promozione di Regione e Unioncamere Toscana, e sviluppata da Ci.Vin, Società di Servizio dell'Associazione Nazionale Città del Vino, prevede la messa in rete di 25 cantine d'autore e di design firmate da grandi maestri dell'architettura del XX secolo o caratterizzate da interventi di tipo artistico (tab. 5).

L'obiettivo è quello di promuovere forme innovative di valorizzazione del territorio tracciando nuovi percorsi turistici pensati non solo per i *wine lovers* ma anche per un più vasto pubblico di amanti dell'arte e della cultura interessati all'esperienza design-cultura-territorio. Ciò grazie alla messa in rete di diverse aziende del territorio sotto un nuovo brand territoriale[11] e all'attivazione di un sistema di promo-commercializzazione condiviso da affiancarsi a quello delle singole cantine.

[8] Il Toscana, le strade presenti sono 14 e sono state istituite con la L.R. 69/96. La Federazione Strade del Vino di Toscana, trasformatasi il 2 Novembre 2005 in Federazione Strade del Vino dell'Olio e dei Sapori di Toscana è nata il 27 Luglio del 2001 per dare una risposta regionale alla promozione delle attività legate al turismo del vino e a tutte le altre attività enogastronomiche, e può essere intesa come un sistema turistico integrato, formato da realtà territoriali differenti che hanno una visione comune e condivisa di sviluppo locale.

[9] Portale Ufficiale del Turismo in Toscana promosso dalla Regione Toscana in collaborazione con l'Agenzia di Promozione Economica della Toscana e sviluppato da Fondazione Sistema Toscana.

[10] Ventrina Toscana è un progetto di qualificazione del sistema distributivo di Regione Toscana (che partecipa attraverso gli assessorati al turismo alla cultura e alle attività produttive) e Unioncamere Toscana. Vetrina Toscana opera con piccole e medie imprese regionali e mira a creare un legame stabile tra imprese di produzione e quelle di commercializzazione a integrare le imprese della rete con l'offerta artistica e culturale del territorio.

[11] La cui proprietà è di Regione Toscana.

Il progetto, operativamente realizzato dalla Federazione Strade del Vino, dell'Olio e dei Sapori di Toscana, viene supportato da Regione Toscana che conferisce un finanziamento iniziale di 70 mila euro destinato alla comunicazione e trova subito adesione da parte di alcune cantine già strutturate nell'offerta di servizi di accoglienza e di proposte esperienziali tra architettura, arte e vino. Per altre aziende invece il processo di coinvolgimento risulta più complesso perché necessità di un cambio di visione relativamente alla dotazione di servizi di supporto alla visita, non sempre presenti o sufficientemente strutturati nelle cantine.

Alla fine del processo, 25 cantine aderiscono all'iniziativa, tutte garantendo apertura continuativa per visite e degustazioni.

Tab. 5: Cantine del sistema "Toscana Wine Architecture"

Cantina	Località	Progettista	Anno
Fattoria La Massa	Panzano in Chianti (FI)	Bernard Mazieres	n.d.
Cantina Antinori	San Casciano Val di Pesa (FI)	Marco Casamonti – Studio Archea Associati	2012
Rocca di Frassinello	Gavorrano (GR)	Renzo Piano	2007
Le Mortelle	Castiglione della Pescaia (GR)	Studio Hydea	2010
Colle Massari	Cinigiano (GR)	Edoardo Milesi	2005
Cantina Pieve Vecchia	Campagnatico (GR)	Cini Boeri e Enrico Sartori	2012
Tenuta dell'Ammiraglia	Magliano in Toscana (GR)	Piero Sartogo	2008
Castello di Fonterutoli	Castellina in Chianti (SI)	Agnese Mazzei	2006
Cantine Leonardo da Vinci	Montalcino (SI)	Corrado Prosperi e Tommaso Giannelli di Montalcino	2011
Badia a Coltibuono	Gaiole in Chiantio (SI)	Piero Sartogo e Natalie Grenon	1999
Tenuta Castelgiocondo	Montalcino (SI)	Piero Sartogo	2003
Salcheto	Montepulciano (SI)	Team Tecnico guidato da Michele Manelli	2011
Cantina Icario,	Montepulciano (SI)	Studio Valle Progettazione	2008
Casa Vinicola Triacca	Montepulciano (SI)	Alessandro Piccardi	n.d.
Cantine Dei	Montepulciano (SI)	Alessandro Bagnoli	n.d.
Rubbia al Colle	Suvereto (LI)	Massimo Pagliari	2008
Petra	Suvereto (LI)	Mario Botta	2003
Guado al Melo	Castagneto Carducci (LI)	Giulio Carlo Crespi	n.d.
Tenuta Argentiera	Donoratico (LI)	Stefano e Bernardo Tori Associati	2007
Donna Olimpia 1898	Bolgheri (LI)	Carlo Gran Von Rex	2013
Fattoria delle Ripalte	Capoliveri (LI)	Tobia Scarpa	2010
Podere di Pomaio	Località Pomaio (AR)	Marisa Lo Cigno	n.d.
Il Borro, Loro Ciuffenna	San Giustino Valdarno (AR)	Elio Lazzerini	2011
Caiarossa	Riparbella (PI)	Michael Bolle	2002
Tenuta Podernovo	Terricciola (PI)	Giorgio Pedrotti	2006

Fonte: Città del Vino

La rete, che si sviluppa sulle 6 province toscane di Livorno, Grosseto, Arezzo, Siena, Firenze e Pisa, costituisce un vero e proprio sistema culturale dedicato ai luoghi di produzione come monumenti viventi e contemporanei del mondo del vino e come spazi d'arte e cultura. Alcune cantine, infatti, come per esempio Petra e Rocca di Frassinello, propongono abitualmente mostre e concerti. L'iniziativa toscana affianca, inoltre, alle strutture architettoniche d'avanguardia, anche cantine che ospitano installazioni artistiche o che hanno sviluppato progetti legati all'arte contemporanea come nel caso, per esempio, della galleria Arte&Vino della tenuta Il Borro a San Giustino Valdarno.

A corollario di questo percorso di aggregazione e promozione, alcune iniziative puntano poi a rafforzare le connessioni con il sistema "creativo" e quello turistico per favorire l'innovazione del prodotto e il suo arricchimento in termini esperienziali: è il caso per esempio di "SpaziodiVino" bando promosso dall'ordine degli architetti di Roma ma bandito dal Consorzio Vino Chianti, Gamero Rosso e Artribune, che punta alla promozione e valorizzazione dell'area del Chianti attraverso la progettazione di punti di presentazione della produzione vinicola locale.

Anche l'esperienza toscana non può tuttavia considerarsi conclusa poiché è in corso da un lato un processo di messa a sistema da parte della Regione di altri progetti regionali attivi da anni (è il caso della collaborazione con i ristoranti e le botteghe di Vetrina Toscana), dall'altro la costruzione del sistema di prenotazione e commercializzazione delle visite e degli itinerari attraverso il portale istituzionale. Quest'ultimo è integrato nell'ecosistema web del portale turistico regionale Turismo.Intoscana.it e in quello social della Regione, condizione che permette e permetterà un accesso più diretto ai mercati esteri target dell'iniziativa.

5. Alcune riflessioni conclusive e futuri sviluppi della ricerca

Il trend che oggi caratterizzano la domanda turistico-culturale a livello internazionale stanno portando a un crescente interesse, da parte dei territori, all'integrazione di proposte ed esperienze legate alla valorizzazione dei mondi della produzione di cultura contemporanea come il design, la moda, l'arte contemporanea o il sistema del *wine&food* su cui negli ultimi anni si è creato un forte interesse a livello internazionale sia da un punto di vista turistico (OECD, 2012) sia da un punto di vista culturale (emblematici sono i numerosi riconoscimenti UNESCO attribuiti a territori vitivinicoli e a trazioni gastronomiche).

Tale integrazione prevede però un cambio di prospettiva in termini di organizzazione dell'offerta a livello locale: molti di questi nuovi elementi di attrattività infatti sono nati dall'iniziativa privata e implicano una messa a sistema delle aziende del territorio e del loro ricco patrimonio storico, culturale e di know-how.

Per far ciò è necessario che le istituzioni e i soggetti incaricati per la promozione turistica siano in grado da un lato di sensibilizzare il mondo produttivo del "Made In" sulle opportunità che lo sviluppo turistico può portare in termini di promozione del brand, di vendite dirette e di export, e di creare *committment* per la messa a disposizione da parte delle imprese di prodotti e servizi spendibili sul mercato turistico; dall'altro di sfruttare e amplificare sul territorio gli *spillover* generati, in termini di *place branding* e di attrattività, dagli investimenti compiuti dalle imprese.

Il caso delle *design wineries* è particolarmente significativo sia da un punto di vista dimensionale sia da un punto di vista di esperienze maturate a livello nazionale e internazionale ma altri esempi possono essere trovati nel mondo della moda - è il caso dei nuovi musei del fashion come il Gucci Museum o del Museo Prada a Milano -, del design è il caso dei percorsi turistici nella Brianza del mobile e del già citato portale "BrianzaDesignDistrict", e di altre industrie culturali e creative come nei casi del progetto "Made in Piemonte" o "Discover Ferrari&Pavarotti Land".

In questo contesto, oltre alla presenza di risorse e di potenziali attrattori di rilievo, la capacità di costruire sistemi integrati di offerta e di trovare meccanismi di promozione incentivanti per le imprese è dunque imprescindibile come dimostrano i due casi presentati e come evidenziato anche dalla letteratura (Hall, 2000; Sparks e Malady, 2006 *et al.*).

In entrambi i casi analizzati di Toscana e Alto Adige, così come in molte delle reti di attrattori territoriali succitate, il ruolo del soggetto pubblico diviene così quello di aggregazione e di supporto nella costruzione di reti di operatori e di offerta su un territorio dove già sussista un sistema produttivo che, caratterizzato da elevato valore culturale, identitario ed esperienziale, sia anche consapevole dell'alto valore territoriale della propria produzione e disponibile a investimenti per la valorizzazione di tale valore. Tale ruolo di facilitazione e connessione risulta evidentemente centrale.

Infine, in un rapporto B2C con il turista deve sussistere la capacità del territorio di trasformare le modalità di comunicare le proprie risorse ai turisti creando informazione specifica e interessante/stimolante anche là dove, apparentemente, il turista pensa di compiere un'attività meramente ricreativa.

L'apprendimento finisce infatti per essere soddisfacente parte integrante del percorso turistico al pari dell'acquisizione di informazioni storiche o artistiche proposte da una tradizionale visita culturale. E, anzi costituisce un elemento nuovo da integrare alle prassi più consolidate della

"visita". A beneficio di una visione più ricca e ampia di quanto un territorio - noto per alcune specificità culturali - è invece ulteriormente in grado di offrire.

Va sottolineato, infine, che molte delle esperienze e degli esperimenti in corso di sistemi di offerta territoriale basati sulle produzioni tradizionali, creative e del "made in" sono solo all'inizio e ciò rappresenta un limite anche per l'analisi qui presentata. Non è infatti ancora possibile approfondire il successo di queste realtà in termini di performance sul mercato né analizzare l'evoluzione delle reti di offerta in termini di strategie di promo-commercializzazione. Tali temi, e quello delle reti in particolare, saranno però oggetto dei futuri sviluppi della ricerca al fine di trarne più robuste indicazioni in termini di *governance* turistica e di marketing del territorio.

Bibliografia

ASERO V., PATTI S. (2009), "Prodotti enogastronomici e territorio: l'enoturismo" in Becheri E. (a cura di), *Rapporto sul turismo italiano*, Franco Angeli, Milano.

BARCELONA TURISME CREATIU (2010), *Creative tourism study*, FUSIC, Barcelona.

BOATTO V., GENNARI A.J. (2011), *La roadmap del turismo enologico*, Franco Angeli, Milano.

BORRIONE P., BUZIO A. (2012), "Creatività e cultura nel settore del gusto", in Bertacchini E., Santagata W. (a cura di), *Atmosfera creativa. Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività*, Il Mulino, Bologna.

BRUWER J. (2003), South African wine routes: some perspectives on the wine tourism industry's structural dimension and wine tourism product", *Tourism Management*, vol. 24, pp.423-425.

BRUWER J., LESSCHAEVE I. (2012), "Wine Tourists' Destination Brand Image Perception and Antecedents: Conceptualization of a Winescape Framework", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 29, n. 7, pp. 611-628.

CARLSEN J., CHARTERS S. (2006), *Global Wine Tourism: Research, Management and Marketing*, Cabi, Oxon.

CARLSEN P.J. (2004), "A review of global wine tourism research" *Journal of Wine Research*, vol. 15, n. 1, pp. 5-13.

CASTELLANI L., MANCUSO T., MESSAGLIA S., BORRA D., MAZZARINO S. (2011), "Enoturismo e ruolo della vendita diretta in provincia di Cuneo tra Langhe e Roero" in Boatto V., Gennari A.J. (a cura di) *La roadmap del turismo enologico*, Franco Angeli, Milano.

CHARTERS S., ALI-KNIGHT J. (2000), "Wine tourism-a thirst for knowledge?", *International Journal of Wine Marketing*, vol. 12, n. 3, pp. 70-80.

DEL ROSSI A. (2013), Editoriale di *ArchAlp*, n.6, pp. 7-9.

EISENHARDT, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n.4, pp. 532-550.

FRIEL M. (2012), "Turismo e cultura: coppia di fatto", *La Rivista del Turismo*, n. 4. pp. 43-49

GALLETTO L., BARISAN L., SCAGGIANTE S. (2011), "L'enoturismo nel Distretto del Prosecco DOCG di Conegliano Valdobbiadene", in Boatto V., Gennari A.J. (a cura di) *La roadmap del turismo enologico*, Franco Angeli, Milano.

GETZ D. (2000), *Explore wine tourism: management, development & destinations*, Cognizant Communication Corporation.

GETZ D., BROWN G. (2006), "Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis", *Tourism Management*, vol. 27, n. 1, pp. 146-158.

GETZ D., DOWLING R., CARLSEN J., ANDERSON D. (1999), "Critical success factors for wine tourism", *International Journal of Wine Marketing*, vol.11, n. 3, pp. 20-43.

GILBERT D.C. (1992), "Touristic development of a viticultural region of Spain", *International Journal of Wine Marketing*, vol. 4, n. 2, pp. 25-32.

GIRODO S. (2013), "Le architetture del vino di Walter Angonese", *ArchAlp*, n. 6, pp. 13-16.

GRAVARI-BARBAS M. (2014), "Winescapes: tourisme et artialisation, entre le local et le global", *CULTUR*, vol. 8, n. 03, pp. 238-255.

HALL C.M. (2000), *Wine Tourism Around The World. Development, management and markets*, Elsevier Science, Oxford.

HYDE K.F, RYAN C., WOODSIDE G. (2012), "Guide to Case Study Research in Tourism, Hospitality and Leisure" *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 6, pp. 1–10.

INFORMATION PROVIDER AND CONSULTANTS (2013), "The study of creative tourism investment promotion", Tourism Authority of Thailand, Bangkok, http://marketingdatabase.tat.or.th/download/article/research/CreativeTourism/FinalReportENG.pdf.

MAIZZA A., ROSATO P. (2008). "Wine tourism and enhanced value: a comparison between Italian successful destinations" in *Proceedings of the 4th International Conference of the Academy of Wine Business Research*, pp. 1-14.

OECD (2012), *Food and the Tourism Experience: The OECD-Korea Workshop*, OECD Publishing, Parigi.
OECD (2014), *Tourism and the creative economy*, OECD Publishing, Parigi.
PINNA A.M. (2011), "Visit and Buy. An Empirical Analysis on Tourism and Exports", *CRENoS Centro Ricerche Economiche Nord Sud Working Paper*.
PRESTON-WHYTE R.A. (2000), "Wine Routes in South Africa" in C.M. Hall *et al. Wine Tourism Around The World. Development, management and markets*, Elsevier Science, Oxford.
RICHARDS G. (2011), "Creativity and tourism: The state of the art", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n.4, pp. 1225-1253.
RICHARDS G., WILSON J. (2007), "Tourism development trajectories: From culture to creativity?", in Richards G., Wilson J. (a cura di), *Tourism, creativity and development*, Routledge, Oxon.
SANS A., RUSSO A.P. (2013), "The relational value of urban commons: Towards a new epistemology of (creative) tourism. Illustrations from Barcelona", paper presentato alla *ATLAS Expert Meeting on Alternative and Creative Tourism*, Barcelona, June.
SANTAGATA W. (2009), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, UBE, Milano.
SKINNER A.M. (2000), "Napa Valley, California: a Model of Wine Region Development", in Hall C.M. *et al. Wine Tourism Around The World. Development, management and markets*, Elsevier Science, Oxford.
SPARKS B. (2007), "Planning a wine tourism vacation? Factors that help to predict tourist behavioral intentions", *Tourism Management*, vol. 28, n. 5, pp. 1180-1192.
SPARKS B., MALADY J. (2006), "Emerging Wine Tourism Regions: Lessons from Development" in J. Carlsen e S. Charters *Global Wine Tourism: Research, Management and Marketing*, Cabi, Oxon.
TELFER D. (2000), "The northeast wine route: wine tourism in Ontario, Canada and New York State" in C.M. Hall *et al. Wine Tourism Around The World. Development, management and markets*, Elsevier Science, Oxford.
UNWTO (2014), *Global Report on Shopping Tourism*, UNWTO Publishing, Madrid.
WINTERLE (2013), "La strada del vino e quella dell'architettura. L'architettura contemporanea delle cantine vinicole in Alto Adige", *ArchAlp*, n. 6, pp. 9-12.
YIN, R. (1994), *Case study research: Design and methods*, Sage, London.

Siti internet

http://www.cueim.it
http://dati.istat.it/
http://divisare.com
http://www.ediliziaeterritorio.ilsole24ore.com
http://www.suedtiroler-weinstrasse.it/italiano/
http://www.suedtirol.info/it/
http://www.cittadelvino.it/
http://www.winemonitor.it/it/
http://www.turismo.intoscana.it/site/en/wine-architecture/
http://www.fondazionesistematoscana.it/
http://winearchitecture.it/
http://www.vetrina.toscana.it/it
http://www.madeinpiemonte.it/
http://www.ferraripavarottiland.it/
http://www.brianzadesigndistrict.it

Il progetto Universitas Casalium - 3000 posti letto in 30 paesi albergo. L'esperienza dei Casali di Cosenza

ERMINIA D'ALESSANDRO*

Abstract

Obiettivi. *Partendo dalla definizione e descrizione dei centri storici minori, sottolineando il loro valore all'interno del patrimonio storico-architettonico dell'Italia, si sottolinea la necessità di tutelarli e valorizzarli attraverso forme di turismo sostenibile.*

Metodologia. *Nella prima parte del testo sarà approfondita la nozione di centro storico minore come patrimonio; nella seconda parte sarà approfondito il concetto di ospitalità diffusa come modello di valorizzazione e di salvaguardia di tale patrimonio; nell'ultima parte sarà illustrata un'applicazione del modello di ospitalità diffusa alla rete dei paesi collocati intorno la città di Cosenza.*

Risultati. *L'esperienza descritta, proprio in virtù dell'approccio specifico praticato e illustrato nel presente paper, ha creato una coscienza collettiva di appartenenza ad un territorio ricco di beni storico-architettonici ed ha condotto al riconoscimento di una identità unica e forte, che è quella dei Casali Cosentini, generando ricadute virtuose in termini di strutturazione di partnership stabili tra amministrazioni, tecnici, imprese e comunità.*

Limiti della ricerca. *Difficoltà a canalizzare forme di finanziamento ed a superare i limiti di una modesta cultura d'impresa.*

Implicazioni pratiche. *Salvare i centri storici minori dal degrado e dall'abbandono*. *Aumentare la competitività territoriale nel settore del turismo sostenibile.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro propone una declinazione innovativa di valorizzazione e tutela dei centri storici minori attraverso un turismo culturale e sostenibile organizzato sulla rete di paesi albergo.*

Parole chiave: *centri storici minori; ospitalità diffusa; turismo sostenibile; patrimonio.*

Objectives. *Starting from the definition and description of minor historical centers, emphasizing their value within the historical and architectural heritage of Italy, it is stressed the need to protect and enhance them through forms of sustainable tourism.*

Methodology. *In the first part of the text it will be deepened the concept of minor historical centers as historical and architectural heritage; in the second part will detail the concept of widespread hospitality as pattern of enhancement and preservation of this heritage; the last part will be illustrated an application of the model of widespread hospitality to the network of countries located around the city of Cosenza.*

Findings. *The experience described, precisely due to the specific approach practiced and discussed in this paper, has created a collective consciousness of belonging to an area rich in heritage and has led to the recognition of a strong and unique identity, which is that of Casali Cosentini, generating virtuous effects in terms of the structuring of stable partnerships between administrations, technical, business and community.*

Research limits. *Difficulty to canalize forms of financing and to overcome the limitations of a small business culture.*

Practical implications. *Save minor historical centers from decay and abandonment. Increase territorial competitiveness in the field of sustainable tourism.*

Originality of the study. *The paper proposes an innovative declination of valorisation and protection of minor historical centers through a sustainable cultural tourism and organized network of widespread hospitality.*

Key words: *minor historical centers; widespread hospitality; sustainable tourism; heritage.*

* Assegnista di Ricerca in *Urbanistica* - Università della Calabria
e-mail: erminia.dalessandro@unical.it

1. Definizione di centro storico minore

Per la comprensione di quanto sarà detto è necessario definire cosa si intende oggi con il termine "centro storico minore" e quali sono le condizioni e le problematiche legate ad essi.

Cercare di proporre una definizione esaustiva di centro storico minore è in realtà un'operazione estremamente difficile per la struttura sintetica che dovrebbe avere la proposizione riuscendo, nonostante la sua brevità, a racchiudere in sé sia riferimenti a molteplici fenomeni complessi, che l'abbondanza di varietà tipologica, strutturale, storica, dimensionale, geografica e geologica degli stessi[1]. La necessità ed al tempo stesso la difficoltà di una definizione è spesso generata dalla consapevolezza che non si può «identificare e comporre una categoria concettuale unitaria…in cui far rientrare i vari tipi di agglomerati urbani di antica edificazione e/o di elementi interni di essi, dei quali il nostro paese presenta una fenomenologia particolarmente ricca» (D'Alessio, 1983).

In questa sede si intende analizzare alcune definizioni, non certo per giungere ad una sorta di sintesi degli elementi considerati più interessanti o condivisibili che possano andare a costituire una personale "definizione principe", quanto per porre in luce da un lato la complessità del tema, e dall'altro tutti gli elementi, le discipline e le problematiche di cui è fondamentale tener conto nel momento in cui si vuole affrontare un fondato discorso sui centri storici minori.

Risulta particolarmente appropriato partire dalla definizione di centro storico tout court per giungere a quella più dibattuta di centro storico minore.

Il concetto di centro storico ha senz'altro subito un'evoluzione negli anni che è consistita in un allargamento graduale tanto della sua individuazione fisica, quanto del suo significato che, da semplice realtà urbanistico - architettonica con qualità culturale, è andato ad includere aspetti anche sociali ed economici. La storia dell'urbanistica fa solitamente partire lo studio del problema del centro storico dalla seconda metà dell'Ottocento, cioè da quel momento di svolta segnato dall'attività di Haussmann a Parigi, che avrà poi tanto successo anche in Italia. Si assiste in genere, nel suddetto campo di studio, alla presenza di due tendenze: una che colloca i centri storici all'interno della materia dei beni culturali ed un'altra che li pone nell'ambito della gestione complessiva del territorio, dando vita in realtà ad un contrasto solo presunto, in quanto trattasi probabilmente di due diversi modi di porsi di fronte alla questione, più complementari che opposti (D'Alessio, 1983). Mentre oggi il dibattito sui centri storici ha ormai esulato dal campo specialistico ed è diventato tema di interesse generale, la situazione era completamente diversa all'inizio degli anni '60 quando, in occasione del Convegno di Gubbio, organizzato dall'I.N.U. nel 1960 sul tema "Salvaguardia e risanamento dei centri storico - artistici", iniziò finalmente a nascere, in ritardo rispetto ad altri paesi europei, una nuova attenzione verso l'oggetto. Pur non essendo presente nella Carta di Gubbio (contenente i lavori, le proposte e le conclusioni del convegno), una definizione ufficiale di centro storico, si afferma sin dalla relazione introduttiva, tenuta da Cederna e Manieri Elia, che la tutela e la salvaguardia debbano essere estese a «tutta la città storica, tutto l'insieme della sua struttura urbanistica, quale si è venuta lentamente componendo nei secoli». Il Convegno generò senza dubbio una svolta culturale, come testimoniato dal successivo proliferare di leggi speciali, proposte di legge, dibattiti e progetti inerenti i centri storici, e di estremo interesse fu l'invocazione fatta, volta ad un intervento generalizzato di salvaguardia dei centri storici, intesi come un unicum e non come insieme di monumenti, soprattutto considerando il fatto che in quel periodo poche voci si levavano in difesa del patrimonio artistico e culturale, inteso come ambiente (Scoccini, 1975).

È in questo cangiante clima culturale che viene fornita la prima definizione ufficiale di centro storico: nel 1964 la Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, artistico e del paesaggio (detta Commissione Franceschini dal nome del suo presidente), dopo aver dato per la prima volta la definizione di "Beni culturali ambientali" nella dichiarazione XXXIX[2],

[1] Autorevoli studiosi hanno, infatti, rinunciato ad un'unica dicitura, optando per una suddivisione in categorie di differente matrice, con relative definizioni.

[2] Si inizia a parlare di risorsa non solo culturale, ma anche economica: l'uso della parola "bene", desunta dall'economia, viene ad attribuire infatti un significato anche economico a tutte le testimonianze storico - artistiche del passato.

definisce nella Dichiarazione XL, i centri storici urbani come «quelle strutture insediative urbane che costituiscono unità culturale o la parte originaria e autentica di insediamenti, e testimoniano i caratteri di una viva cultura urbana…»[3]. Il centro storico venne dunque inquadrato e classificato fra i beni culturali. Non mancano infine nella stessa dichiarazione XL, delle indicazioni sulla loro tutela che si dovrà attuare mediante misure cautelari ed attraverso i piani regolatori che «dovranno avere riguardo ai centri medesimi nella loro interezza» ed allo stesso tempo rivitalizzarli «garantendo loro ragioni di vita economica e sociale, che consentano lo svolgimento di una vita associata non depressa», proponendo dunque un tipo di tutela chiaramente attiva, al contrario di quella precedente, in prevalenza passiva (D'Alessio, 1983).

Nel 1975 Di Gioia afferma che può essere qualificato come centro storico «un luogo più o meno configurabile entro un perimetro, nel quale tradizionalmente la cittadinanza ha svolto (e continua a svolgere) le attività principali, e si sono quindi consolidate da tempo le sedi più rappresentative per tali funzioni...» e soprattutto precisa che «la nozione di centro storico tende oggi ad allargarsi ulteriormente, per applicarsi a tutti i contesti insediativi aventi valore di testimonianza storica, a qualunque epoca appartengano...Centro storico non è soltanto il centro antico di una città...l'espressione di centro storico è assunta a significare tutti quei valori urbanistici, di ambiente architettonico e d'arte, che si intendono oggi tutelare: ivi compreso perciò ogni valore che, nella loro storia, critica e recente, la città, il piccolo centro, od anche l'insediamento più isolato e modesto, abbiano saputo esprimere » (Di Gioia, 1975).

Il diretto riferimento agli insediamenti minori, come contenitori di valori e non semplicemente di presenza demografica, è appropriato, soprattutto considerando la purtroppo ancora oggi presente tendenza a rispolverare la giovannoniana distinzione tra "monumenti morti" e "monumenti viventi", ponendo su un piano privo di interesse, per ragioni generalmente di sola stretta convenienza economica, quei centri minori che presentano segni di spopolamento, ormai difficile da arrestare, o che sono già del tutto disabitati.

L'uso dei termini "centro storico minore" e "centro storico minore abbandonato" fu, comunque, per la prima volta introdotto da Alberto Predieri, nella sua relazione al VI Convegno dell'A.N.C.S.A., tenutosi a Bergamo nel 1971. Il relatore presentò in quella occasione una classificazione dei centri storici suddivisi in tre categorie: i "centri storici delle grandi aree metropolitane", i "centri storici minori" ed i "centri storici minori abbandonati". In particolare lo studioso ha definito i secondi come quelli «inseriti in città in rapido sviluppo o anche stazionarie, originariamente sedi di importanti funzioni politico-culturali ed economicamente svolte nell'ambito di aree di cui costituiscono punti nodali, oggi decaduti, ma di grande valore storico–artistico–ambientale e di possibile interesse turistico-culturale» ed i terzi come quelli «in cui il degrado fisico e tecnologico degli edifici sembra trovare la propria origine nell'esodo demografico».

I centri minori possono essere individuati in relazione alla loro entità demografica ma anche in base a coordinate qualitative, soprattutto economiche e politiche, legate alla presenza delle funzioni basilari in un'ottica di tipo comprensoriale[4], considerando il termine "minore" «non solo un attributo di carattere dimensionale, ma anche di "ruolo" rispetto ad un ambito più vasto che è quello economico, funzionale e socio-culturale» (Carci, 1980).

[3] Dezzi Bardeschi giudica ormai "antiquata" questa definizione in quanto ormai oggi non si parla più di centro storico ma di "città storica", da lui così definita (in Dezzi Bardeschi M., Considerazioni sul futuro del costruito urbano alla luce delle ultime proposte (e dimenticanze) legislative in AA.VV., Riflessioni di fine millennio sul futuro dei centri storici in "Restauro" n. 144/1998, pag. 49): «città storica è quella che, con la stratificazione dei suoi monumenti e dell'intero tessuto urbano rispecchia esemplarmente il processo evolutivo storico, antropologico, culturale e artistico di cui è stata protagonista». Appare evidente in questa definizione l'idea di centro storico, considerato come città nel suo insieme, fornita da Roberto Pane negli stessi anni dei lavori della Commissione Franceschini.

[4] D'Agostino scrive in proposito: ««Il termine centro storico minore va inteso, non come giudizio di valore estetico, bensì in relazione alla somma di funzioni e relazioni territoriali che hanno avuto o hanno una gerarchia di complessità che va da quella dei grossi insediamenti accentrati a funzione urbana, a quella delle piccole frazioni o nuclei a funzioni elementari di tipo agricolo - residenziale, ma ugualmente importanti per quella storia della civiltà materiale che considera ogni elemento della realtà in relazione al contesto storico in cui è nato».

La legislazione italiana identifica i centri storici minori unicamente in funzione del dato demografico: si considerano minori i centri di comuni con una popolazione inferiore ai 5.000 abitanti in alcuni casi ed in altri inferiore ai 20.000 abitanti.

2. Centri storici minori in Italia

Al di là del dibattito etimologico del termine centro storico minore, il loro studio è importante vista la loro presenza diffusa e caratterizzante il territorio italiano: piccoli centri, con popolazione inferiore ai cinquemila abitanti, che occupano oltre il 50% della superficie totale del Paese e ospitano il 17,6% della popolazione italiana, localizzati generalmente in posizioni svantaggiate, lontano dai principali attrattori economici, caratterizzati da un passato culturale prevalentemente rurale, trovano la propria forza identitaria nella qualità del paesaggio e nel legame con il territorio in cui sono collocati.

I centri minori, così come oggi li conosciamo, si strutturano a seguito dell'affermazione del fordismo, in cui il modello industriale di piccole imprese diffuse si è contrapposto a quello rurale ed artigiano dei piccoli centri, apportando un cambiamento economico, sociale, culturale ed insediativo rilevante e molto rapido, scardinando quelli che fino a poco tempo prima erano punti fermi della stabilità economica e demografica delle realtà minori (lavoro e produzione manuale dei beni di uso quotidiano, ruolo rilevante dell'agricoltura nell'economia nazionale, importanza della dimensione locale che garantiva un maggior coinvolgimento degli abitanti nel sostegno delle attività nei paesi). Da allora il distacco tra la realtà rurale e quella urbana è divenuto ancor più accentuato, non solo nella forma, nei caratteri insediativi, nei numeri (abitanti, servizi alla popolazione, posti di lavoro), ma anche fisicamente: l'affermazione di una mobilità veloce attraverso grandi infrastrutture per i trasporti ha reso di marginale importanza i tracciati che attraverso la campagna connettevano i centri urbani più grandi allontanandoli così da possibili relazioni commerciali. Vi sono casi in cui i centri minori hanno reagito ai fenomeni di marginalità e perdita di polarità innescati dallo sviluppo che si concentrava maggiormente nelle città, attraverso l'affermazione delle proprie specificità, ma anche cercando alternative all'attività agricola, reinventando le proprie funzioni, in un adattamento alle nuove esigenze culturali in cui la componente identitaria è rimasta un aspetto di centrale importanza[5]. Tuttavia nel panorama rurale nazionale sono molto più numerosi i casi in cui i centri minori sono in difficoltà: crisi demografica, invecchiamento della popolazione, mancanza di opportunità di lavoro, difficoltà a raggiungere i servizi di base sono i principali fattori che ostacolano lo sviluppo.

A criticità che ostacolano evoluzioni positive si affiancano le forti potenzialità rappresentate da un patrimonio storico, sociale, culturale, paesaggistico che, se opportunamente gestito, potrebbe invece essere il motore del cambiamento. Patrimonio che i nuovi modelli legati al mondo urbano e alla serialità stanno da decenni mettendo a dura prova con un'edificazione di scarsa qualità e indifferente alle specificità del contesto, con una dispersione insediativa e a bassa densità che sta omologando le percezioni paesaggistiche che un tempo erano invece specificità locali e con una scarsa attenzione al mantenimento del patrimonio edilizio e paesaggistico del luogo.

Oggi i centri storici minori assumono un ruolo di primaria importanza nella realtà sociale ed economica italiana. La crisi delle grandi città ed il processo di globalizzazione che sta investendo il mondo intero sta infatti conducendo ad una nuova ricerca di valori, situazioni e immagini, tipiche di questi centri (Fusco Girard, 1998). La perdita di punti di riferimento, generata dalla congestione, dal caos metropolitano, dall'inquinamento, dalla crisi ecologica e dall'affermazione di principi sempre più sottesi alla logica del profitto, sta iniziando a generare richiesta di certezze e necessità di riaffermazione di propri valori tradizionali. La globalizzazione economica e culturale ha parallelamente rafforzato la volontà di riaffermazione delle proprie radici e di difesa delle

[5] È noto l'esempio della campagna toscana che tuttora basa gran parte della propria economia sulla qualità e commercio dei prodotti vitinicoli e sul turismo rurale. cfr. BALESTRIERI G., Il turismo rurale nello sviluppo territoriale integrato della Toscana, Regione Toscana, IRPET (Istituto Regionale Programmazione Economica Toscana), Firenze 2005.

specificità culturali, linguistiche ed enogastronomiche. Si sta infatti assistendo allo sviluppo della nuova apprezzata "industria" dei prodotti biologici ed a una sempre più dilagante ricerca del genuino e del "fatto in casa". Questo rinato localismo e ritorno ai prodotti della tradizione, ormai introvabili in città di maggiore dimensione, non può che costituire una preziosa occasione di rivitalizzazione per tanti centri minori. Molti di questi potrebbero infatti divenire protagonisti di un nuovo processo di rinascita, anche grazie al supporto delle ultime tecnologie telematiche di informazione e comunicazione, che andrebbero in parte ad ovviare il diffuso problema dell'isolamento geografico o dell'esiguità infrastrutturale.

Prima di affrontare dunque nello specifico aspetti più direttamente propositivi, si tenterà di approfondire la conoscenza della peculiarità e varietà dell'oggetto, provando a metterne in luce le principali problematiche.

Originati dall'insieme dei comportamenti individuali e sociali, i centri storici minori svelano l'innata capacità dell'uomo di adattarsi all'ambiente e di convivere con le diverse condizioni climatiche. Strade, piazze, cortili, edifici, giardini e mura delimitano e formano spazi, e ognuno di essi è unico nella sua forma, nella sua storia e nella sua capacità di trasmettere sensazioni e ricordi. I centri minori sono contenitori non solo di palazzi, chiese e/o siti archeologici, ma anche di qualcosa che include abitudini gastronomiche ed enologiche, pratiche artigianali e savoir faire legati alla cultura materiale, un folklore ricco e diversificato, la cura del paesaggio, le architetture tradizionali di pregio e, soprattutto, una fitta rete di interrelazioni fra tutti questi elementi. Ciononostante questi centri non mancano di problematiche quali:

- l'abbandono (il desiderio della casa in città nuova e moderna, le problematiche lavorative, la carenza di servizi e l'inadeguatezza funzionale degli edifici ai nuovi stili di vita ha generato un progressivo abbandono dei centri storici),
- l'isolamento infrastrutturale (molti centri storici minori sono caratterizzati dalla inadeguatezza della rete idrica e del sistema fognario, dalla mancanza di aree di parcheggio che aggrava la problematicità dell'accessibilità),
- l'isolamento culturale e la ghettizzazione (spesso questi centri storici sono vissuti da chi ha difficoltà a trovare abitazioni altrove, dagli anziani e dagli immigrati),
- le barriere fisiche (presenza di margini naturali e instabilità dei terreni),
- l'inaccessibilità per mezzi pubblici e privati su gomma (queste parti di città non sono nate in prospettiva del transito delle automobili, per cui, spesso, le loro vie sono strette e nella maggior parte dei casi tortuose, con gravi problemi di gestione del traffico),
- il deterioramento fisico e strutturale degli edifici (l'abbandono ha determinato per lunghi periodi l'assenza di manutenzioni e di adeguamenti alle norme di sicurezza).

Questa decadenza, però, sembra aver oggi trovato una via di uscita grazie alla diffusione di nuovi settori di sviluppo economico, alternativi a quelli tradizionali, in particolare primari e secondari. L'industria del turismo sembra essere diventata per molti centri l'occasione principale di ripresa, ma non sono mancati esempi di rinascita di altra origine.

3. Ospitalità diffusa per la valorizzazione dei centri storici minori

Negli ultimi anni si sta assistendo in Italia ad un fenomeno di appropriazione del patrimonio edilizio dei centri storici minori da parte di stranieri (cinesi, inglesi, indiani, scandinavi, statunitensi, ect.), con lo scopo di fornire ai loro conterranei seconde case o alberghi diffusi collocati in siti bellissimi, di pregio paesaggistico e naturalistico. Si è quindi allargato il numero di persone che attribuisce un alto valore al patrimonio storico-architettonico dei centri minori italiani, ma, soprattutto si individua sempre di più in questi centri una emozionante alternativa alle asfissianti, rumorose e brutte megalopoli. In questo contesto un modello di recupero e di valorizzazione dei centri storici che sta ottenendo molto successo è quello legato all'idea di Ospitalità Diffusa.

L'Ospitalità Diffusa (OD) è una nuova frontiera dell'ospitalità con forte caratterizzazione e alto livello di sostenibilità. Si tratta di un modello innovativo di ricettività che trova spazio e forma in

più edifici a stretta connessione o comunque facilmente raggiungibili l'uno dall'altro. Ma l'Ospitalità Diffusa non è una semplice sommatoria di case, piuttosto una vera e propria rete ricettiva, una proposta cioè che offre dei servizi oltre l'alloggio. In sintesi offre: camere e unità abitative che non si costruiscono (utilizzano case preesistenti in rete tra loro, garantendo agli ospiti alcuni servizi minimi); servizio accoglienza centralizzato; servizio di assistenza; servizi legati ai singoli territori e al modello di OD individuato; una gestione imprenditoriale e professionale. Ci sono varie forme di ospitalità diffusa, la più nota è quella dell'Albergo Diffuso.

L'Albergo Diffuso (AD) può essere definito come un albergo orizzontale, situato in un borgo o in un centro storico, con camere e servizi dislocati in edifici diversi, seppure vicini tra di loro. L'AD è una struttura ricettiva unitaria, gestita in forma imprenditoriale, che si rivolge ad una domanda interessata a soggiornare in un contesto urbano di pregio, autentico, a contatto con i residenti, usufruendo dei normali servizi alberghieri. Tale formula si è rivelata particolarmente adatta per borghi e paesi caratterizzati da centri storici di interesse artistico ed architettonico, che in tal modo possono recuperare e valorizzare vecchi edifici chiusi e non utilizzati, ed al tempo stesso possono evitare di risolvere i problemi della ricettività turistica con nuove costruzioni.

La prima idea di Albergo Diffuso prende origine in Carnia, a seguito del terremoto del 1976, dalla necessità di utilizzare a fini turistici case e borghi disabitati, e ristrutturati a fini abitativi. Il termine "albergo diffuso" viene utilizzato per la prima volta nel 1982 all'interno del "progetto pilota Comeglians" portato avanti da un gruppo di lavoro che si avvale della consulenza di Giancarlo Dall'Ara[6]. Questo primo progetto è stato portato avanti da una cooperativa di privati, dall'Amministrazione Comunale e dalla Regione Friuli Venezia Giulia, utilizzando fondi europei e non, con lo scopo di riconvertire le vecchie abitazioni, le stalle, le malghe, i laboratori in un sistema di gestione ambientale, che avesse la forza di re-innescare un nuovo equilibrio capace di proporsi come modello per la qualità della vita delle persone. A questo fanno seguito molti altri progetti che vanno perfezionando l'obiettivo che è sempre quello di utilizzare edifici vuoti, case abbandonate, di animare centri storici abbandonati o semi abbandonati, di valorizzare turisticamente un sito. La ricettività orizzontale diventa quindi volano per la riconversione, per il riuso e per la valorizzazione di centri storici minori, altrimenti destinati a soccombere.

Si delinea poco alla volta un modello di albergo originale che non offre solo posti letto, ma la possibilità di vivere lo stile di vita in un luogo, di un borgo, alloggiando in case che si trovavano in mezzo a quelle dei residenti. Un vero Albergo Diffuso riesce a lavorare 12 mesi l'anno, perché propone un'offerta, un luogo abitato, che non è legato alla stagionalità. Perché questo accada i corridoi dell'albergo devono essere le strade; alla hall tradizionale si deve aggiungere una hall esterna, il vicinato, gli appartamenti che compongono il sistema devono essere solo una percentuale dei posti letto e gli immobili utilizzati si devono riconoscere per uno stile che ne permetta la leggibilità (Dall'Ara, 2009).

Una evoluzione interessante dell'AD è il Paese Albergo, la cui proposta ospitale nasce da un progetto di valorizzazione di un intero paese, di un intero centro storico abitato, ed è costituita da una rete di offerte ospitali (camere e case, bar e ristoranti, …), di servizi di accoglienza (ad es. agenzie di viaggio, ufficio informazioni, ...) e di spazi comuni per gli ospiti (luoghi del divertimento, del relax, strutture sportive, attrazioni di vario genere, …), messi a disposizione dei turisti, grazie al servizio di booking centralizzato, pure in assenza di una gestione unitaria. Si tratta di una formula di ricettività orizzontale più complessa ma ancora più efficace per una riconversione vitale dei centri storici. Includendo anche attrezzature e servizi di attrazione ed intrattenimento per il turista, diffusi nella trama urbana del centro storico, il Paese Albergo genera una più profonda e capillare riqualificazione urbana, crea maggiore indotto economico, garantisce una migliore qualità di vita anche ai residenti.

[6] Giancarlo Dall'Ara, coordinatore dell'Accademia dell'Accoglienza, è docente di marketing nel turismo e propone un approccio non tradizionale al marketing e all'accoglienza, sviluppando temi che vanno dalla gestione delle relazioni, del ricordo e del dono, nei quali valorizza strumenti quali il racconto e le reti. Dopo aver messo a punto un modello di ospitalità originale (l'albergo diffuso) ha fondato l'Associazione nazionale degli Alberghi Diffusi della quale è Presidente. L'associazione ha ricevuto, al World Travel Market di Londra l'ambito WTM Global Award.

In generale l'Ospitalità Diffusa, in qualsiasi sua forma, si pone nel mercato turistico come tipologia ricettiva in grado di offrire diversi plus:

- Capacità di soddisfare i desideri di un'utenza esigente ed esperta: si tratta di persone che hanno il gusto di viaggiare, che hanno trascorso vacanze e soggiorni in diversi tipi di alberghi e località, e che sono alla ricerca di formule innovative e al tempo stesso in grado di rispecchiare il più possibile le caratteristiche del luogo.
- Rispetto dell'ambiente culturale: la proposta dell'albergo diffuso/paese albergo si muove direttamente nella direzione di recupero del patrimonio artistico e culturale dei centri minori, perseguito con tenacia sia dalla politiche comunitarie che da quelle nazionali e locali, e mostra di possedere la potenzialità per incrementare il reddito e l'occupazione dei piccoli centri, per mantenere o incrementare la popolazione, senza per questo intervenire contaminando la cultura, l'ambiente, l'identità dei luoghi. L'OD può avere la funzione di "animatore" culturale ed economico dei centri storici, in particolare nelle città di piccole dimensioni; con l'apertura ad esempio di un albergo diffuso che utilizza la "reception" anche come "ufficio informazioni" della località, magari in accordo con la Pro Loco, il centro storico può rivitalizzarsi mantenendo al suo interno una complessità di funzioni, residenziale, commerciale, artigianali.
- Autenticità: a differenza degli alberghi tradizionali, l'OD permette ai turisti di vivere l'esperienza di un soggiorno in case e palazzi progettati per essere vere abitazioni, con aspetti strutturali, quali muri, spazi, infissi, arredi ed impianti diversi da quelli progettati per "turisti".
- Articolazione della proposta: il turista che si indirizza verso l'OD ha a sua disposizione un vasta gamma di scelte tutte offerte dallo stesso operatore ricettivo. Il prodotto "albergo diffuso" è di per sé differenziato in termini di diverso livello di comfort delle varie unità abitative, diversa distanza dal centro, diverse caratteristiche architettoniche degli edifici, e consente una politica di differenziazione (anche di prezzi) con l'intendimento di rivolgersi con proposte diverse a differenti fasce di utenza.
- Originalità-Novità della proposta: una soluzione ricettiva in gran parte originale comporta una maggior visibilità ed offre numerosi vantaggi in termini di strategia di posizionamento nel mercato turistico.
- Servizi alberghieri: gli alberghi diffusi o i paesi albergo garantiscono tutti i servizi alberghieri, dal ristorante alle sale comuni, alla piccola colazione eventualmente servita anche in camera; e quindi alloggio, vitto e servizi accessori. Inoltre la dimensione complessiva dell'AD permette di personalizzare i servizi, di aumentare il coinvolgimento degli ospiti, di avviare il processo di fidelizzazione e di sviluppare il passaparola.
- Stile gestionale: si caratterizza nell'universo ricettivo per l'atmosfera originale, per le modalità di erogazione dei servizi e per il suo collegamento con il territorio. L'OD ha uno stile unico perché rispecchia contemporaneamente la personalità di chi lo ha voluto e lo spirito del territorio. La gestione ha l'obiettivo di offrire un'esperienza legata al territorio anche nei tempi e nei ritmi del servizio, oltre che nei servizi e nei prodotti offerti.

È doveroso a questo punto specificare che il turismo legato a queste forme di ospitalità diffusa non è un turismo di massa, ma un turismo culturale e sostenibile, un motore sano di economia del luogo e di recupero anche delle attività locali. Un turismo che innesca fenomeni di emulazione di recupero edilizio, che diventa occasione per esercitare nuovamente le maestrie artigianali autoctone, legate all'edilizia ma anche alle altre tipicità locali. Si tratta di un turismo che ha un target legato a persone che sono piuttosto diffidenti rispetto a tutto ciò che è palesemente finto o artefatto, che amano il paesaggio umano almeno tanto quanto amano il contesto storico-ambientale, che chiedono proposte diverse da quelle tradizionali vissute come banali, che desiderano esperienze più che semplici soggiorni. È un turismo che richiede esperienze autentiche, che cerca lo spirito dei luoghi, che ama le relazioni con i residenti. È un turismo che coinvolge tutte le fasce di età e che riguarda tutti i mercati di provenienza. È un turismo slow, filantropico, di conoscenza, emozionale. Le caratteristiche comuni di questo target turistico sono:

- il bisogno di nuovo e di innovazione. Il desiderio di nuovo si esprime nelle scelte di alloggio non tradizionali, con una marcata preferenza per le forme di ospitalità sostenibili, diffuse,

originali, tipiche e autoctone, ma senza disdegnare contaminazioni con arredi e servizi di design o tecnologici;

- una maggiore ritualità comportamentale. La vacanza in un certo luogo diventa un feticcio, viene cioè vista anche per il valore simbolico che dà a chi la sceglie;
- la facilità del passaggio da una forma di vacanza ad un'altra, da un comportamento all'altro, vissuti come non contraddittori;
- un diverso approccio al tema della vacanza. La vacanza non è più concentrata sui must, sulle cose cioè da fare assolutamente e da vedere, ma è fatta piuttosto di esperienze personali affrontate con una "cultura del momento";
- il desiderio di comunità: il bisogno di fare esperienze assieme, di creare reti amicali, di sentirsi parte di un gruppo e di avere legami, anche se tenui.

Il modello ricettivo dell'Ospitalità Diffusa e la tipologia di turismo ad essa legata sono probabilmente il più consono filone del recupero urbano e della valorizzazione dei centri storici minori. Si tratta di un restauro soft e sostenibile, di un riuso volto a funzioni compatibili con il tessuto urbano minuto che costituisce il grosso della consistenza edilizia dei centri minori. L'uso di materiali naturali e tradizionali, il riuso senza traumi delle diverse tipologie edilizie originarie, la demolizione delle superfetazioni, il rispetto del contesto paesaggistico e degli skylines urbani, sono tutti interventi che caratterizzano l'Ospitalità Diffusa e che risultano essere necessari per trattare i centri storici come monumenti e per restituire loro l'assetto architettonico ed urbanistico più organico raggiunto e più identitario.

4. Il progetto Universitas Casalium - 3000 posti letto in 30 paesi albergo

Il progetto *Universitas Casalium* è un progetto di recupero e valorizzazione di 30 centri storici minori disposti intorno alla città di Cosenza e del territorio rurale e naturale che li accoglie.

Si tratta di un progetto nato circa 10 anni fa, che per diversi motivi non ha visto totalmente realizzati i propri obiettivi, ma che risulta essere un caso interessante di studio oltre che il punto di partenza di nuovi progetti innovativi perfettamente inquadrati nelle tematiche Horizon 2020.

Fig. 1: I Casali Cosentini

Fonte: ns. elaborazione

I comuni che sono stati coinvolti in questo progetto sono noti come Casali Cosentini e sono i seguenti: Altilia, Aprigliano, Belsito, Carpanzano, Casole Bruzio, Carolei, Castigliane Cosentino, Celico, Cellara, Dipignano, Grimaldi, Lappano, Malito, Mangone, Marzi, Mendicino, Paterno Calabro, Pedace, Piane Crati, Pietrafitta, Rogliano, Rovito, S. Pietro in Guarano, S. Stefano di Rogliano, Scigliano, Serra Pedace, Spezzano della Sila, Spezzano Piccolo, Trenta, Zumpano.

Il termine Casale, risalente alla metà del Trecento, indica un "agglomerato urbano non recintato" e con esso sono denominati i paesi, di piccole e medie dimensioni, che circondano la città di Cosenza e che si dispongono tra la catena costiera e l'altopiano silano.

I Casali si formarono in seguito alle incursioni saracene del X secolo d.C. sui feudi di alcune importanti famiglie nobiliari, da cui presero il nome alcuni di essi (Grimaldi, Castiglione, Mangone). Essi presentano in taluni casi testimonianze di età tardo-antica, come dimostrano alcuni rinvenimenti archeologici di origine romana (Rogliano, Dipignano, Carpanzano). Durante il periodo normanno, i Casali si unirono insieme a Cosenza in una confederazione di comuni autonomi, l'*Universitas Casalium*, con politiche ed interessi economici interdipendenti; in questa occasione furono, inoltre, distinti in Casali del Destro e del Manco. L'Università dei Casali di Cosenza, con giurisdizione sui territori della Sila, investiva una vasta area priva di feudalità, destinata ad uso civico per le popolazioni locali. Queste terre, in sostanza, erano disponibili all'uso comune delle popolazioni locali dei Casali e di quelle famiglie di cosentini che vi esercitavano varie attività come pastorizia, agricoltura, caccia. I Casali erano situati in una posizione strategica tale da garantire alla città di Cosenza un monitoraggio costante del territorio dalle possibili incursioni esterne (via mare) ed interne (via terra), oltre che il rifornimento di prodotti agricoli e di artigianato di qualità. Al contempo, la città garantiva ai suoi comuni sicurezza e difesa.

Per molti secoli i Casali formarono con Cosenza un unica grande città che traeva la capacità di sviluppo e di difesa dal reciproco aiuto fra i vari insediamenti sparsi sul territorio. Costituivano un *unicum* con la città, sia da un punto di vista storico che da un punto di vista geografico. Essi hanno sempre rappresentato per Cosenza un *continuum* del suo territorio. Leandro Alberti, nel secolo XVI, definisce Cosenza come la "città continovata" e la considera come il luogo deputato all'amministrazione e al mercato. Nella città come nei Casali risiedeva la classe aristocratica e borghese, che ha dotato questi centri di edifici di pregio e di valore storico-architettonico.

Il comprensorio dei Casali Cosentini ha oggi un'estensione all'incirca pari a 850 kmq, per contro la popolazione al 2014 risulta pari a circa 70.000 abitanti, che rappresentano il 9,85% della popolazione provinciale. L'organizzazione territoriale dei Casali si può leggere geograficamente come un semicerchio che si sviluppa dalla città di Cosenza verso la montagna. In tale semicerchio si possono individuare un circuito esterno e un circuito interno. L'esterno comprende insediamenti, posti a 600-700 metri d'altezza sul livello del mare, che si dispongono lungo la linea delle risorgive silane nel punto di passaggio fra il bosco, limite basso del castagno, (fonte di legname, foraggi e pascolo) e le ondulazioni collinari a seminativo, limite alto dell'ulivo, (colture a pieno campo e colture arboree specializzate, quali vite, gelso e piante fruttifere in genere). Il circuito interno è costituito invece da insediamenti siti dentro la fascia collinare che sfruttano la loro vicinanza con la città di Cosenza. L'area è caratterizzata da un'elevata infrastrutturazione interna viaria e ferroviaria, con accessi alle principali arterie di collegamento regionale e nazionale: Autostrada Salerno-Reggio Calabria, Strada Statale 107 Paola-Crotone, Strada Statale 19, Superstrada del Savuto, una rete fitta e sostanzialmente efficiente di strade minori, F.F.S.S., Ferrovie Calabro-Lucane, Aeroporto di Lamezia Terme.

I Casali Cosentini sono tutti comuni di piccole e/o medie dimensioni, la popolazione media per comune è di circa 2000 abitanti. L'andamento demografico nel tempo nei Casali Cosentini presenta un trend di crescita per tutto il periodo che va dal 1861 al 1951, con l'eccezione di una fase di stasi a cavallo della prima guerra mondiale. Nel 1951 si raggiunge il massimo storico, con una popolazione complessiva di circa 75000 residenti. Nei vent'anni successivi, a seguito della crisi del settore agricolo, lo spostamento di numerosi residenti alla ricerca di un'occupazione in città, comporta una sensibile variazione della popolazione, valutabile nell'ordine di una riduzione del 25%. A partire dal 1971, il processo di erosione di tali centri subisce un arresto e successivamente si

manifesta un inversione di tendenza, che è possibile riscontrare anche nei dati relativi al 2014, quelli più recenti, cui possiamo fare riferimento. Le motivazioni di tale dinamica di ritorno vanno ricercate nel miglioramento dell'accessibilità nei confronti dei comuni in oggetto, nell'evoluzione del mercato edilizio che ha dilatato in maniera sensibile la sperequazione tra il prezzo a mq delle abitazioni nel comune di Cosenza (ma anche nel comune di Rende) e quello delle abitazioni della cintura dei comuni circostanti. Un'altra motivazione può essere rintracciata su di un piano non già meramente economico o funzionale, ma piuttosto di carattere culturale: emerge una volontà sempre crescente di riscoperta delle proprie radici, delle proprie origini, di rifiuto del "modus vivendi" della città moderna, che comporta, in molti casi, il ritorno al paese di nascita o comunque lo spostamento in una realtà ambientale ad esso assimilabile.

Fig. 2: Il territorio dei Casali Cosentini

Fonte: ns. elaborazione

Un dato interessante riguarda le abitazioni ed in particolare il rapporto tra numero di famiglie e numero di abitazioni, ed il numero complessivo di abitazioni, e conseguentemente di stanze libere. Una considerazione emerge immediatamente da una prima lettura dei dati: nei vent'anni (dal 1951 al 1971) in cui abbiamo evidenziato, come visto in precedenza, un sensibile calo della popolazione residente, il numero complessivo di abitazioni è continuato a crescere, determinando un consumo di suolo del tutto ingiustificato. La conseguenza inevitabile di questa dinamica contraria ad ogni logica, (diminuzione della popolazione, aumento delle abitazioni) è rappresentata da un incremento della percentuale di abitazioni, e quindi di stanze, inutilizzate. La percentuale di stanze vuote passa dall'11,07% del 1951, al 15,08% del 1961, per toccare il 24% nel 1971, la qual cosa significa che ogni tre stanze occupate c'è ne una vuota. Successivamente, l'inversione del trend relativo alla popolazione residente determina un arresto dell'incremento percentuale dei vani non occupati, ma non una diminuzione in quantità, in quanto molto spesso chi ritorna nel paese d'origine, o vi si insedia per la prima volta, sceglie di costruire una nuova casa piuttosto che ristrutturare abitazioni libere già esistenti. Ne consegue che il numero di vani non occupati continua a crescere fino a raggiungere le circa 35.000 unità nel 2014.

Il terzo dato interessante riguarda la densità territoriale dei Casali, che oscilla tra valori medio bassi ed estremamente bassi. La constatazione che l'edificazione risulta essere per lo più concentrata, con l'eccezione di una esigua quantità di case sparse, determina l'esistenza di una

grande quantità di territorio non compromesso dall'intervento dell'uomo. Nella maggior parte dei casi tale territorio è costituito da un ingente patrimonio boschivo, che può rappresentare una risorsa decisiva per la strategia di valorizzazione del territorio dei Casali.

Il valore di questi piccoli centri è notevole non solo per il contesto paesaggistico naturale di forte valenza attrattiva, ma anche per la presenza all'interno dei nuclei urbanizzati di "oggetti" di particolare interesse storico, artistico e culturale.

Fig. 3: Panorama dei Casali Cosentini

Fonte: ns. elaborazione

Purtroppo la presenza di un enorme patrimonio edilizio non utilizzato ed in condizioni spesso precarie (35.000 vani vuoti) rappresenta per la collettività e per gli amministratori uno spreco ed un problema che offusca il valore del patrimonio storico ed architettonico dei centri storici e dei beni in essi contenuti.

Con l'obiettivo di risolvere queste problematiche ed accomunati da una storia ed una identità comune, nel 2001 i Casali Cosentini si sono riuniti nel Consorzio *Universitas Casalium*. Il Consorzio, sotto la giuda dell'arch. Gabrio Celani[7], getta le basi per un progetto comune di recupero, riuso e valorizzazione dei centri storici. Le finalità che si intendeva perseguire con il Consorzio erano:

- Riqualificare i centri storici dei comuni associati;
- Recuperare la storia e la cultura dei Casali;
- Condividere progetti di sviluppo;
- Promuovere culturalmente e turisticamente il comprensorio dei Casali;
- Formare e qualificare gli operatori economici locali;
- Creare marchi e condurre azioni mirate e condivise di marketing territoriale;
- Favorire l'acquisto di beni strumentali e di tecnologie avanzate;
- Valorizzare in chiave sostenibile il patrimonio boschivo;
- Promuovere la conoscenza delle tradizioni colturali e potenziare l'agricoltura;
- Mettere in rete i beni storici, artistici e culturali dei Casali.

Nel 2006 il Consorzio dei Casali ha costituito la Società per Azioni pubblico-privata "Universitas Casalium S.p.A." insieme alle Ferrovie della Calabria, alla Società di trasporti pubblici

[7] Gabrio Celani (Napoli 1944), architetto, professore associato di Urbanistica presso l'Università della Calabria; visiting professor presso la Facoltà di Architettura dell'Università Cattolica di Cordoba (Argentina). Ha esperienze nel campo della Pianificazione Strategica (Piano per la Valorizzazione dei Beni Ambientali e Culturali della provincia di Cosenza), dei programmi complessi (Programma Integrato di Riqualificazione delle Periferie per il Comune di Foggia), del marketing territoriale (progetto Universitas Casalium: 3000 posti letto in 30 paesi albergo). Progettista di diversi Piani Regolatori di Comuni calabresi, è stato responsabile scientifico e progettista del Piano per il Parco Nazionale della Sila. Autore di numerosi saggi su argomenti che vanno dalla micro scala in urbanistica alla macro scala territoriale. È esperto sulle problematiche dei centri storici minori, sulla lettura e progettazione del paesaggio e sulla pianificazione delle aree agricole.

Simet S.p.A., a numerose imprese locali del settore edile e turistico, per un totale di 32 soci effettivi. La Società aveva per oggetto lo svolgimento delle seguenti attività:

- Acquisizione, progettazione e ristrutturazione mirata, coordinata e rispettosa dei vincoli storici, urbanistici e paesaggistici vigenti, di edifici pubblici e privati ubicati all'interno e nelle vicinanze dei centri storici dei Casali Cosentini, per destinazioni d'uso quali albergo diffuso, casa albergo, residence, locande, ristorazione, servizi ed attività di supporto al turismo;
- Gestione unitaria e coordinata della rete di ospitalità diffusa dei centri storici dei Casali;
- Promozione, valorizzazione e commercializzazione degli alloggi, dei posti letto, dei servizi e delle attività di supporto al turismo, ivi compresa la mobilità di merci e persone, sia direttamente sia per il tramite di soggetti specializzati nazionali ed internazionali;
- Promozione e valorizzazione di ogni forma ritenuta idonea, della qualità totale dei territori dei comuni cosentini con riscoperta delle tradizioni e delle specificità locali;
- Organizzazione, progettazione, gestione e controllo di uno spazio web per l'e-commerce di prodotti e per le per le prenotazioni di posti letto, servizi e attività;
- Progettazione, promozione ed organizzazione di corsi di formazione e stages attinenti alle professionalità richieste dalle iniziative di sviluppo locale e di turismo sostenibile e culturale;
- Promozione dell'interscambio di esperienze e di conoscenze tecnico-economico-organizzative con analoghi soggetti nazionali ed internazionali impegnati in realizzazioni di Paesi Albergo.

Nasceva cosi, nella sua forma complessa ed articolata, il progetto "3000 posti letto in 30 Paesi Albergo".

L'elemento strategico chiave del progetto, che poteva permettere la realizzazione degli obiettivi sopra indicati, può essere sintetizzato dal concetto di economia di scala. Il recupero di alcune decine o anche di un centinaio di vani all'interno dei centri storici, utilizzando i metodi del restauro e le logiche della conservazione, dal punto di vista economico poteva risultare un'operazione pochissimo vantaggiosa; ma se il numero dei vani cresceva fino ad arrivare alle migliaia, si sarebbero innescati dei meccanismi economici (le succitate economie di scala), che non solo avrebbero reso l'intervento sostenibile, ma anche economicamente redditizio. Non solo, poiché l'obiettivo era quello di realizzare Paesi Albergo, l'offerta di posti letto, per poter interessare le agenzie di viaggio nazionali ed internazionali deveva essere certamente consistente. Questa idea fu consolidata anche dalla presenza del Consorzio dei Casali, prima, e della Società pubblico-privata, dopo, testimoniando la necessità che l'unione, la rete fa la forza del progetto.

L'obiettivo generale del progetto era la creazione di un sistema turistico locale. Gli elementi caratterizzanti, i piccoli paesi, venivano trasformati in criteri di segnalazione degli elementi architettonici, naturalistici, demo-etno-antropologici, archeologici, in cui la riconoscibilità delle caratteristiche dei centri esprimeva la coscienza dell'originalità dei luoghi. L'obiettivo specifico del progetto era il recupero del patrimonio edilizio-storico per destinarlo alla realizzazione di 30 Paesi Albergo, in grado di ospitare un turismo di lunga permanenza, soprattutto destagionalizzato, come quello italo-americano, un turismo nato dal desiderio di ritornare nella terra natale per riscoprire i sapori ed i colori della memoria e della tradizione.

La tipologia ricettiva prescelta era quella del Paese Albero, che prevedeva oltre ad un'offerta di appartamenti e/o camere (di categoria 4 stelle), una gestione unitaria degli immobili e dei servizi di accoglienza e di intrattenimento. La struttura dell'accoglienza avrebbe garantito una serie di itinerari e di iniziative di animazione fuori dagli schemi turistici convenzionali.

Nell'arco di un triennio il progetto *Universitas Casalium* si proponeva di realizzare 3000 posti letto in 30 Paesi Albergo (100 posti in ogni paese) utilizzando i circa 35.000 vani vuoti presenti nel comprensorio dei Casali Cosentini. A latere sarebbero stati portati a termine anche una serie di progetti che riguardavano i servizi annessi alle strutture alberghiere: beauty farm, campi da golf, laboratori dei sapori, sale congressuali, musei e centri di cultura.

Per quanto riguarda il problema dell'acquisizione dei vani vuoti, in base alla casistica di situazioni[8], le possibili modalità d'acquisto individuate risultavano essere: l'acquisto a prezzi contenuti; la cessione in diritto di superficie per un numero di anni tale da ammortizzare il costo d'intervento; l'affitto per gli edifici già restaurati.

Le tipologie edilizie individuate nel progetto ed interessate dall'intervento di realizzazione di Ospitalità Diffusa erano di tre tipi: la tipologia del convento, destinata alla ricettività congressuale, di eventi culturali e manifestazioni sportive; il palazzo gentilizio per ospitare oltre ad un certo numero di posti letto, il nucleo direzionale di ciascun Paese Albergo; l'edilizia popolare storica per realizzare le suite e i minialloggi.

Fig. 4: Tipologie edilizie utilizzate nel progetto Universitas Casalium

Fonte: ns. elaborazione

Le azioni principali previste nel progetto annesse all'offerta ricettiva erano:

- Azione 1: Promozione del patrimonio culturale. Allo scopo di affermare la consapevolezza delle straordinarie potenzialità che il distretto dei Casali possiede e di ampliare la conoscenza del patrimonio artistico in modo diffuso ed accessibile, con il progetto si intendeva creare una rete informativa estesa sul territorio. La migliore informazione e conoscenza dei beni culturali e architettonici doveva avvenire attraverso l'individuazione di formule "immediate"; per questo si proponeva un sistema didattico su web di filmati, foto, riproduzioni in 3d; ma anche in loco un sistema di realtà aumenta e di applicazioni per smartphone e tablet. Con tali sistemi si illustravano i contenuti culturali, sociali ed educativi delle opere d'arte e del patrimonio architettonico dei Casali.
- Azione 2: Scuola di alta formazione. Si trattava di iniziative finalizzate alla formazione di figure professionali specializzate nel settore del turismo, in particolare direttori d'albergo e manager turistici. Le prime scuole potevano essere ospitate nei contenitori di pregio recuperati nell'ambito del progetto guida.
- Azione 3: Cultura materiale - Il laboratorio dei Sapori. I Casali si presentavano come un vero giacimento di prodotti di qualità, di specialità gastronomiche e di vini eccelsi. Pertanto, si ipotizzava lo sfruttamento di questa risorsa a partire dalla istituzione di una Scuola dei Sapori, che fungeva da riferimento nel territorio per tutto quanto relativo al cibo e alla degustazione. Le azioni principali di tale organizzazione erano: esposizione e vendita di tutte le specialità tipiche locali; corsi di formazione per la degustazione, dove iniziare o accrescere le conoscenza e competenze di quanti volessero scoprire la passione per la buona tavola e del buon bere;

[8] I casi che si possono verificare sono i seguenti: abitazioni vuote per le quali non è possibile rintracciare i proprietari e che, spesso, risultano in stato avanzato di degrado e che quindi rappresentano un problema di sicurezza pubblica; abitazioni non utilizzate dai proprietari, i quali per motivi diversi non hanno intenzione di vendere; abitazioni non utilizzate dai proprietari, i quali non vorrebbero alienare il bene, che spesso è anche fuori dal mercato, ma che non hanno disponibilità economiche per la manutenzione, anche ordinaria; abitazioni non utilizzate dai proprietari, i quali sono disposti ad alienare il bene.

realizzazione di un laboratorio dei sapori. Il Laboratorio del gusto avrebbe dovuto operare con un calendario e attività formative predefinite che avrebbero consentito agli interessati di programmare la partecipazione a tali iniziative già al momento della prenotazione del viaggio verso i Casali.

Per realizzare 3000 posti letto, nell'intera area del Consorzio, il fabbisogno finanziario totale era pari a circa 156 milioni di euro. Per quanto riguarda le modalità di finanziamento dell'intera operazione, l'idea originaria prevedeva l'emissione di obbligazioni da parte del Consorzio (Buoni Ordinari Consortili) da mettere sul mercato presso le associazioni degli emigrati e presso le agenzie di viaggio, facendo leva sull'interesse a partecipare ad una attività volta allo sviluppo della propria terra d'origine o di una terra ricca di patrimonio storico-culturale come la Calabria. Successivamente la costituzione della Società pubblico-privata ha spostato l'attenzione su altre forme di finanziamento. La formula più adatta è stata individuata pertanto nel Contratto di Localizzazione. Tale strumento rappresentava una misura a sostegno dello sviluppo delle aree depresse del Paese, attraverso un contributo a fondo perduto calcolata sulla base delle intensità di aiuto previste alla U.E.

Tab. 1: Analisi S.W.O.T. del progetto Universitas Casalium

Punti di forza	**Punti di debolezza**
1. Presenza di un patrimonio paesaggistico, naturale, artistico di grande valore; 2. Presenza di risorse ambientali ben integrate con gli insediamenti urbani; 3. Propensioni delle amministrazioni locali e di altri attori socio-economici alla concertazione; 4. Localizzazione dei Casali in un ambito periurbano, con il vantaggio delle relative reti infrastrutturali, tradizionali ed innovative; 5. Risorse umane; 6. Elevato grado di sicurezza sociale; 7. Vicinanza dell'UNICAL (Università della Calabria), come centro di competenze tecniche e scientifiche cui attingere; 8. Presenza diffusa e qualificata di forme associative di carattere culturale; 9. Sensibilità ecologica in crescita.	1. Degrado del paesaggio rurale e del patrimonio artistico-culturale, 2. Gap tra sviluppo economico e crescita culturale; 3. Estrema parcellizzazione della proprietà fondiaria; 4. Diminuzione della manodopera specializzata in agricoltura e nel comparto agroalimentare; 5. Elevata incidenza del settore pubblico nella formazione del reddito; 6. Dipendenza da fonti esterne di finanziamento; 7. Scarsa diffusione della cultura d'impresa. 8. Scarsa conoscenza e valorizzazione delle risorse presenti; 9. Campanilismo e chiusura.
Opportunità	**Rischi**
1. Far conoscere e valorizzare il patrimonio; 2. Innalzare la qualità delle proposte; 3. Formare nuovi talenti; 4. Lanciare idee forti; 5. Creare spazi fisici; 6. Creare dei percorsi tematici; 7. Coniugare proposte di tipo diverso; 8. Investire in comunicazione e coordinamento; 9. Far emergere le tipicità locali.	1. Mancato finanziamento e spreco di risorse; 2. Mancato coordinamento e programmazione; 3. Non valorizzazione dei talenti locali; 4. Inadeguatezza alle dinamiche del cambiamento; 5. Mancato investimento nella formazione; 6. Basso livello qualitativo dell'offerta turistica.

Fonte: ns. elaborazione

5. Perché il progetto non è stato realizzato

Il progetto "Universitas Casalium - 3000 posti letto in 30 paesi albergo" ad oggi, purtroppo, non risulta essere fisicamente realizzato, se non per quanto riguarda alcune strutture speciali legate ad attività annesse all'offerta ricettiva diffusa. La difficoltà di canalizzare finanziamenti pubblici e

soprattutto la modesta diffusione della cultura d'impresa hanno generato un freno alle attività di messa in opera del progetto.

I fallimenti maggiori del progetto possono essere intravisti in alcune questioni principali. Innanzitutto la mancanza della cultura d'impresa, cioè di quella cultura come sistema di saperi e di conoscenze, di quell'arte del "coltivare" che diventa strumento per raggiungere gli obiettivi dell'impresa, nel caso specifico gli obiettivi della società pubblico-privata Universitas Casalium S.p.A. Ogni azienda, ogni imprenditore, nella logica della cultura d'impresa, deve realizzare il proprio modello imprenditoriale, un modello che sia unico ed irripetibile e che vada ad identificare in modo chiaro ed efficace la propria storia, i propri valori, la propria vocazione, la propria immagine, in un'unica parola, la propria identità. In maniera del tutto sintetica, la cultura d'impresa non è altro che il cambiamento, la capacità non solo tecnologica ma anche strutturale che le persone o le imprese hanno affinché sopravvivano alla dinamicità del sistema. Purtroppo la maggioranza degli imprenditori coinvolti nel progetto hanno mancato in questa capacità. Molti tra essi provenivano da esperienze imprenditoriali legate all'espansione della città di Cosenza nelle periferie dei palazzi "copia ed incolla" di immediata realizzazione e di facile vendita nel periodo del boom economico ed edilizio delle città; molti di essi non sono stati in grado di avere la visione finale del loro investimento, essendo troppo preoccupati di capire come guadagnare il più possibile dalla realizzazione dei lavori invece che dal raggiungimento dell'obiettivo di ricettività diffusa e dalla gestione della stessa; molti di essi sono diventati azionisti dell'Universitas Casalium S.p.A. solo per acquisire un diritto di prelazione sull'esecuzione dei lavori di riqualificazione e di ristrutturazione degli immobili nel caso di ottenimento di finanziamenti pubblici a favore del progetto generale; molti di essi non erano pronti all'innovazione del sistema ricettivo e turistico proposto nel progetto, essendo abituati a pensare al turismo in Calabria fatto di seconde case abusive sulla costa e di alberghi/residence tradizionali. La debolezza imprenditoriale delle componente privata della società ha ostacolato i meccanismi di investimento iniziale e soprattutto ha generato sfiducia e abbandono in mancanza di finanziamenti pubblici.

Un altro grande ostacolo alla realizzazione dell'ospitalità diffusa, insito nell'idea forza del progetto, è stato il numero eccessivo di edifici da riqualificare e rifunzionalizzare in un tempo troppo ristretto (4 anni). Il progetto si poneva l'obiettivo di realizzare 30 paesi albergo, quindi di intervenire su 30 palazzi nobiliari, su circa 80 edifici storici di modeste dimensioni e di poco valore architettonico, e su una serie di palazzi o conventi sconsacrati da adibire a scuole di formazione, a sedi per eventi culturali e a laboratori didattici. Il cronoprogramma del progetto si articolava in cinque fasi:

- La prima fase, di 6 mesi, era destinata all'acquisizione (acquisto vero e proprio, affitto o comodato d'uso) di tutti gli immobili al valore di mercato prima della realizzazione dell'intero progetto. Questa prima fase prevedeva la firma dei compromessi o degli accordi preliminari. Questa attività sarebbe poi continuata nelle fasi successive con la risoluzione degli accordi in funzione della realizzazione degli interventi di ristrutturazione. Era importante bloccare il valore di acquisto o di affitto prima del compimento della valorizzazione degli immobili e dei paesi, quindi prima che la rendita aumentasse a seguito dell'attuazione delle fasi successive del progetto. Questa fase è stata pienamente portata a termine ed è proseguita con le ufficializzazioni degli accordi per molti degli edifici di proprietà comunale da adibire ad attività connesse alla ricettività. In questa prima fase sono stati redatti anche tutti i progetti definitivi specifici per l'attivazione delle procedure burocratiche di autorizzazione alla esecuzione dei lavori.
- La seconda fase, dal 6° al 18° mese, era destinata alla realizzazione degli interventi su strutture storiche di pregio, di proprietà comunale, per l'attivazione delle scuole di formazione e dei laboratori didattici, in modo da formare le figure necessarie alla gestione delle strutture ricettive (direttori di alberghi e manager turistici), ma anche in modo da formare gli addetti ai lavori (chef, camerieri, animatori, guide turistiche, ecc.). Questa seconda fase è stata portata a termine solo per quanto riguarda la rifunzionalizzazione, l'arredamento e l'allestimento degli immobili di pregio di proprietà comunale ed in particolare del Convento di San Antonio a Celico (Scuola

di Alta Formazione), del Convento di San Francesco a Pedace (Centro Congressi) e di Palazzo Goffredi a Paterno Calabro (Laboratorio dei Sapori). Purtroppo le attività vere e proprie a cui questi edifici erano destinati non sono mai partite.

- La terza fase, dal 18° al 30° mese, era destinata alla esecuzione degli interventi sui 30 edifici nobiliari per la realizzazione delle funzioni basilari della ricettività (centro direzionale, hall, segreteria, ristorante) e di un numero complessivo di circa 1800 posti letto, da mettere in funzione a partire dal 24° mese. Sin dall'inizio di questa fase di prevedeva una campagna di marketing per la pubblicizzazione dell'ospitalità diffusa. Quest'ultima operazione è stata l'unica ad essere cominciata, portando alla riscossione di un discreto successo dell'idea e alla preventiva prenotazione dei posti letto da parte di un target di turismo alto ed internazionale (tedeschi, cinesi, americani, giapponesi, spagnoli).
- La quarta fase, dal 30° al 38° mese, prevedeva la realizzazione di una serie di strutture e spazi connessi alla ricettività, come beauty farm, campi da golf, ecc.
- La quinta ed ultima fase, dal 38° al 48° mese, presumeva la realizzazione degli interventi sugli edifici minori per la realizzazione di mini-alloggi e suite.

Il progetto, chiaramente di ampia portata, contava sul fatto di intervenire contemporaneamente su tutti i comuni, per lanciare tutti i paesi albergo dei Casali contemporaneamente, procedendo a step sul completamento della visione complessiva di valorizzazione dell'intero territorio, invece che realizzare un paese albergo per volta. Purtroppo questo è risultato essere un errore fatale. La mobilitazione di risorse umane (tecnici, burocrati, progettisti, esperti di marketing, ecc.), di mezzi economici (investimenti per acquisizioni e per esecuzioni dei lavori), di forza lavoro (imprese edili, agenzie turistiche, docenti, ecc.) è risultata essere eccessiva in un territorio, come quello calabrese, poco preparato al dinamismo e al rischio imprenditoriale; è risultata essere una mobilitazione quasi utopica per una popolazione per cui la paura e l'inerzia da assistenzialismo sembrano essere spesso strutturali nel comportamento della società. Sarebbe stato più opportuno puntare lo start up del progetto su un solo paese albergo, dimostrare effettivamente le possibilità di valorizzazione dei luoghi e del patrimonio, far toccare con mano le potenzialità di lavoro e di guadagno, informare e formare meglio le figure cardine del progetto.

6. Prospettive

La validità del progetto e l'idea strategica di utilizzare il modello dei Paesi Albergo per il rilancio del turismo e soprattutto per la valorizzazione dei centri storici, non risultato minati nella loro efficacia dalla esigua realizzazione degli interventi del progetto Universitas Casalium. Molte altre testimonianze similari in tutta Italia hanno dimostrato quanto possa essere vincente l'Ospitalità Diffusa in termini di recupero edilizio e rivitalizzazione dei piccoli centri. Tanto è vero che molte Regioni si sono dotate di strumenti specifici per regolamentare ed incentivare questo modello di recupero e riuso del patrimonio centro storico.

I risultati positivi del progetto non sono mancati: è nata una coscienza collettiva di appartenenza ad un territorio ricco di beni storico-architettonici; la comunità del comprensorio dei Casali si riconosce in una identità unica e forte; le partnership tra amministrazioni, tecnici, imprese, enti di ricerca e comunità sono stabili e attive in tante altre iniziative (una delle ultime è la partecipazione del Consorzio dei Casali alla call Horizon 2020 SCC-01-2015 con il progetto "The SMart Urban VIrtual DIstrict PLAnning: As the Energy and ICT can create disadvantaged areas allowing the overcoming of territorial physical limits", anche la partecipazione in un partenariato internazionale alla call Horizon 2020 DRS-11-2015 con il progetto "Natural hazards risk assessment of cultural heritage by using innovative materials and methodologies" ed ancora la partecipazione al POI Energie "C.S.E. 2015 Comuni per la Sostenibilità e l'efficienza energetica 2015").

L'esperienza acquisita nei duri anni di lavoro sul progetto Universitas Casalium ha portato ad un approccio diverso di intervento sul territorio e soprattutto sul patrimonio storico-architettonico.

Le amministrazioni comunali dei Casali, che hanno mantenuto attivo in tutti questi anni il Consorzio, stanno lavorando in stretta collaborazione con l'Università della Calabria e con gli altri enti di ricerca (CNR, ENEA), stanno preparando la popolazione e gli attori locali alla partecipazione attiva e consapevole nella salvaguardia dei beni e soprattutto nella costruzione di una nuova visione di sviluppo del territorio. Grazie alla ricerca, all'orientamento sostenibile e creativo del "distretto intelligente" dei Casali, si indirizzano le forze, le risorse umane ed economiche, i saperi verso una strutturazione più forte e sostanziale del territorio e del suo patrimonio, sia attraverso la realizzazione di infrastrutture sostenibili e smart, sia attraverso politiche e strumenti di pianificazione e di gestione in linea con nuove metodologie di intervento di valorizzazione e di salvaguardia del patrimonio. I Casali stanno preparando il terreno alla semina di una nuova cultura, più intraprendente, più consapevole, più sostenibile, per risolvere proprio i due problemi maggiori del progetto Universitas Casalium: l'inerzia del territorio e della sua comunità e la mancanza di cultura d'impresa.

Bibliografia

A.A.V.V. (2009), *Centri storici minori. Progetti per il recupero della bellezza*, Gangemi Editori, Roma.

CARCI P. (1980), *I centri storici minori*, Quaderni Didattici Di.Pi.Ter, Cosenza.

CRITELLI G., MARINO D. (2004), *Beni culturali e sviluppo economico: il caso della Calabria*, in Annali della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Messina, Messina.

DALL'ARA G. (2009), *Manuale dell'Albergo Diffuso. L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, Franco Angeli, Milano.

D'ALESSIO G. (1983), *I centri storici. Aspetti giuridici*, Giuffrè Editore, Milano.

DETTI E. (1957), "Lo studio degli insediamenti minori. Alcune comunità medioevali della Lunigiana e della Versilia", *Urbanistica*, vol. XXII, p.120.

DI GIOIA V. (1975), "*Criteri di definizione dei centri storici"*, *Civiltà delle Macchine*, n. 1-2, p.25.

DI STEFANO R. (1979), *Il recupero dei valori: centri storici e monumenti: limiti della conservazione e del restauro*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

FUSCO GIRARD L. (1998), *I centri storici minori: questioni di sostenibilità tra dimensione economica e istituzionale*, in Gajo P., Marone E. (a cura di), *Valutazione dei beni culturali nei centri storici minori per la gestione degli interventi sul territorio*, Centro studi di estimo e di economia territoriale-Ce.S.E.T, Firenze.

GROSSI R., MENEGUZZO M. (2002), *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale*. *Primo rapporto annuale*, Federculture - T.U.P. (Touring Club Italiano Editore), Milano.

MANCINI M., MARIANI P. (1981), *Centri storici minori: indagine metodologica*, Bulzoni, Roma.

OSTROM E.(2006), *Governare I beni collettivi*. Marsilio, Roma.

ROLLI G.L. (2008), *Salvare i centri storici minori*, Alinea Editrice, Firenze.

ROLLI G.L. (2004), *Conoscenza, rappresentazione, recupero urbanistico dei centri storici minori*, Alinea, Firenze.

SALVARANI R. (2005), *Storia e valorizzazione del territorio*, Vita e Pensiero, Milano.

SCOCCINI E., DI GIOIA G., DELLA ROCCA S., MUSTACCHI A. (1975), *I centri storici*, *Civiltà delle Macchine*, n. 1-2.

Fattori di attrattività turistica del patrimonio archeologico industriale

ILARIA ZILLI[*] ANTONIO MINGUZZI[♠]

Abstract

Obiettivi. *Il paper analizza il tema del turismo relativo ai siti archeologici industriali. Definisce il contesto e le determinanti storiche della loro nascita a livello europeo, approfondendone poi le condizioni di sviluppo in Italia e in Molise. In tale scenario è inserito il problema della valorizzazione territoriale del patrimonio archeologico industriale in realtà marginali come appunto quella molisana.*

Metodologia. *Dopo una ricognizione di carattere bibliografico sullo stato di avanzamento del dibattito storiografico in Italia e all'estero, il paper approfondisce le caratteristiche del fenomeno in Molise evidenziandone il ritardo e proponendo alcune considerazioni sistemiche per le piccole regioni.*

Risultati. *Le emergenze archeologico industriali esistono anche in una regione poco industrializzata come il Molise, ma il loro sfruttamento in chiave turistica appare a tutt'oggi più potenziale che reale. L'offerta turistica attuale potrebbe tuttavia essere utilmente amplificata da un recupero del patrimonio produttivo del passato, così come dimostrano analoghi casi europei ed italiani se inseriti in un'ottica coordinata di incoming.*

Limiti della ricerca. *La ricerca è stata sviluppata in un ambito regionale molto piccolo e strutturalmente differente da quello delle regioni dove questo tipo di offerta turistica è stata attuata con successo. In generale, tuttavia, mancano, anche a livello italiano, analisi quantitative che consentano sia di valutare le ricadute economiche dei percorsi turistico industriali attivi (numero di turisti, profitti ottenuti, etc.) sia l'impatto sulla vita delle comunità. Una conferma dell'utilità della costruzione di percorsi di turismo industriale potrà essere ottenuta attraverso una analisi comparativa di puntuale di esperienze analoghe in altre regioni italiane.*

Implicazioni pratiche. *I risultati del lavoro e le riflessioni che ne emergono possono essere una significativa base informativa per l'elaborazione di policy di valorizzazione turistica regionale.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro cerca di coniugare l'approccio storico economico con le riflessioni attuali legate alla governance del patrimonio archeologico industriale e con le policy relative alla sua valorizzazione e promozione in chiave turistica.*

Parole chiave: *archeologia industriale; valorizzazione turistica; approccio storico economico*

Objectives. *The paper analyzes the theme of industrial archaeological tourism. It defines the context and the historical determinants of the European development conditions and deeper analyze both Italian and Molise conditions. A critical relationship between territorial development and industrial archaeological heritage in marginal regions is made.*

Methodology. *After a survey of bibliographic progress of historical debate in Italy and abroad, the paper explores the characteristics of the phenomenon in Molise highlighting the delay and suggesting some systemic considerations for small regions.*

Findings. *Industrial archaeological resources exist in a small region as Molise too, but their use appears still more potential than real. The current tourist offer could still be effectively boosted by a recovery of the production of the past, relateted to a well coordinated incoming tourism policy.*

Research limits. *The research was developed in a small region structurally very different from the regions where this type of tourist offer has been successfully implemented. In Italy, however, are missing statistacal analysis enable to evaluate the economic impact of the industrial heritage on the tourism industry (number of tourists, profits gained, etc.) and its social impact. A confirmation of the utility of the construction of industrial heritage tourism routes can be obtained through a detailed comparative analysis of similar experiences in other Italian regions.*

Practical implications. *Results and implications of research could be a significant information for the development of regional tourism policies.*

Originality of the study. *Research tries to combine the economic history approach with current governance of the industrial archaeological heritage and the policy related to its development and tourism promotion.*

Key words: *industrial archaeological; tourism promotion; economic history approaches*

[*] Associato di *Storia Economica* - Università degli Studi del Molise
e-mail: zilli@unimol.it

[♠] Associato di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi del Molise
e-mail: minguzzi@unimol.it

Sebbene l'articolo sia frutto di uno sforzo comune in fase di scrittura, Ilaria Zilli ha redatto i paragrafi 1, 2, 3, 4. Il paragrafo 5 è comune ai due autori.

1. Premessa

Nel nostro Paese l'Archeologia Industriale come disciplina, oltre che come *forma mentis*, ha iniziato a trovare i suoi primi estimatori nel corso degli anni Settanta, ma è nell'ultimo decennio che è venuta crescendo e radicandosi nella riflessione storiografica, così come nell'agire concreto, arrivando a delineare una "via italiana" alla conservazione della memoria storica del lavoro (Rubino, 2000).

Nata nella prima metà degli anni Cinquanta in Gran Bretagna, ovvero nel paese in cui aveva preso l'avvio la Prima Rivoluzione Industriale e che per primo era stato costretto a far i conti con il problema della dismissione e dell'abbandono di numerosi siti industriali, l'archeologia industriale consentiva un nuovo approccio non solo alla memoria di tali esperienze, ma arrivava a suggerire un metodo con cui giungere ad un loro recupero e valorizzazione.

Nel nostro paese l'attenzione per l'Archeologia Industriale, o come sempre più la si definisce la storia del Patrimonio Industriale, si è diffusa nel corso degli anni Settanta[1], e si è andata poi consolidando con grande rapidità solo di recente. L'incedere del progresso tecnico, gli effetti della globalizzazione dei mercati e le sempre più frequenti riorganizzazioni del sistema di produzione capitalistico nei principali paesi industrializzati iniziavano d'altro canto, proprio a partire dagli anni Settanta, a lasciare tracce sempre più evidenti ed estese sul paesaggio industriale: fabbriche abbandonate, capannoni dismessi, ciminiere inattive, intere aree industriali ai margini delle città abbandonate ad un destino di degrado più o meno controllato.

Cresceva, d'altro canto, contemporaneamente anche la consapevolezza che la conservazione e la valorizzazione della memoria industriale di un Paese, di una regione, di una comunità fosse importante anche al di là del valore architettonico del manufatto industriale di cui si andava ragionando. Un'importanza legata alla necessità di preservare, sia i luoghi in cui si erano incrociate, in anni talvolta neanche lontani, le vicende umane, sociali ed economiche di tanti uomini e donne, sia di ricostruire, attraverso le trame di un tessuto territoriale modificato profondamente dalle pratiche produttive, le politiche e le scelte che avevano caratterizzato lo sviluppo locale del passato e che inevitabilmente ne condizionavano in qualche misura quello futuro.

In altri termini, attraverso lo studio e la comprensione della storia dei siti e di coloro che li avevano costruiti e vissuti, le comunità potevano, e dovevano, riuscire a rivitalizzare territori che solo apparentemente sembravano non avere più niente da dire e da offrire.

Il successivo sviluppo di un turismo archeologico industriale è stata una delle conseguenze di questa operazione di recupero e valorizzazione di siti industriali dismessi e del tentativo di rilanciare l'economia locale di aree che avevano perso l'industria e cercavano possibili alternative (Rubino, 2001; Drausero, Scarpocchi, 2012).

Anche in questo caso, oltralpe le iniziative di questo tipo si sono realizzate in anticipo rispetto all'Italia, ovvero già nel corso degli anni '70 in Gran Bretagna (si pensi ad *Ironbridge*) e soprattutto nel corso degli anni '80 in Germania (nella regione della Ruhr) e in altre regioni del nordeuropa, connesse a varie tipologie di dismissioni industriali (Menzies, 1989; McBoyle, 1994; Mader, 2003; Morice, 2006).

A livello europeo nel corso degli anni '80 il tema del turismo connesso al patrimonio archeologico industriale venne in effetti considerato e perseguito come una valida strategia per realizzare una rivitalizzazione di aree ex-industriali che non riuscivano a riconvertirsi ad altre attività. Ma è stato soltanto negli anni '90 che, grazie alla straordinaria esperienza di turismo industriale realizzata nella regione della Ruhr e grazie soprattutto al suo effetto trascinante, si arrivò a formalizzare una prima *European Route of Industrial Heritage (ERIH)*, ovvero un complesso di itinerari europei del patrimonio industriale. La *Route* che conta più di 1.000 siti distribuiti fra 43 paesi diversi. Questi percorsi sono stati e sono pensati al fine di creare un collegamento tra i più

[1] Roberto Parisi ricorda come un momento fondante per la sua affermazione fu la mostra organizzata dal *British Council*, *"Remein of a Revolution",* che girò nelle principali città italiane (Milano, Torino, Perugia, Piombino, Roma, Napoli, Taranto, Reggio Calabria) fra la fine del 1977 e la fine del 1978, che contribuì a veicolare, al di là della ristretta cerchia degli addetti ai lavori, l'importanza di queste tematiche (Parisi, 2012).

importanti siti industriali d'Europa, coinvolgendo fabbriche dismesse, paesaggi industriali e musei tecnologici ed interattivi. Gli itinerari proposti prendono avvio a partire da alcuni punti cardine (definiti come *Anchor Points*) della rivoluzione industriale, a partire da Gran Bretagna, Belgio, Germania e Lussemburgo e sono in seguito declinati in specifiche tematiche, riguardanti, ad esempio, il settore tessile, le miniere, le fabbriche produttrici di ferro e acciaio, il settore dei trasporti e dell'energia. Ovviamente ogni area, ogni paese, ha poi, nonostante la condivisione della *Route*, spesso applicato strategie di gestione e valorizzazione del patrimonio archeologico industriale che riflettevano sia le diverse caratteristiche di quest'ultimo sia le diverse dinamiche esistenti fra le istituzioni, locali e nazionali, le comunità e gli operatori privati (Everett, Aitchison, 2008; Li, Soyez, 2006).

D'altro canto, dal punto di vista della riflessione teorica, il fenomeno del turismo industriale è ancora un tema di ricerca relativamente nuovo, e manca spesso anche di una sua definizione univoca (Prentice, 1993). Il termine "turismo industriale" viene infatti a tutt'oggi utilizzato in accezioni molto diverse. Nella letteratura statunitense, il termine "turismo industriale", implica ancora prevalentemente le visite agli spacci aziendali e alle fabbriche (Wemhaner, 1976). E se talvolta questa differenza definitoria sembra sia il frutto di una mera differenza linguistica, l'uso del termine può esser - come la letteratura dimostra - effettivamente più o meno estensivo. In alcuni paesi il termine "turismo industriale" descrive - come si diceva - soprattutto la visita ad aziende operative, in altri si utilizza riferendolo invece quasi esclusivamente alla visita del patrimonio archeologico industriale (ovvero ad imprese non operative), ed infine in molti altri casi si considerano entrambe le tipologie[2].

In Germania e in Francia, dove il turismo industriale ha preso piede ormai da decenni, la maggior parte degli autori lo considerano prevalentemente come un turismo "archeologico" industriale, ovvero come la visita a testimonianze dell'attività industriale del passato, sebbene rivitalizzate in varie forme e modi in modo da renderle attrattive per i turisti.

Il turismo industriale è, dunque, definibile come un insieme di attività volte alla conoscenza e alla scoperta dei luoghi, dei manufatti, delle strutture, dei processi e delle persone che identificano lo stile di vita e di produzione di uno specifico territorio, ma fa riferimento anche a tutte quelle azioni che hanno lo scopo di promuovere iniziative per la visita delle regioni che accolgono impianti di produzione, musei ed archivi aziendali, villaggi e città operaie, distretti aziendali (Cole, 2004). Nel nostro paese questa forma di turismo si è sviluppata, in maniera più chiaramente percepibile da un più ampio pubblico, a partire dalla fine degli anni Novanta, che hanno visto la nascita non a caso anche dei primi musei d'impresa. Musei che, non necessariamente direttamente connessi ad un sito industriale, erano espressione di una mutata consapevolezza di quali potessero e dovessero essere i beni (materiali ed immateriali) compresi all'interno del concetto di patrimonio culturale[3].

2. Dalla tutela alla valorizzazione: verso un turismo "archeologico industriale" in Italia

Anche in termini di valorizzazione del patrimonio archeologico industriale, per le ragioni sopra esposte, se gli anglosassoni sono stati i precursori e gli europei, in particolare francesi e tedeschi, gli "inseguitori", gli italiani sono stati dei "*latecomers*" (Otgaar, Van den Berg, Berger, Xiang Feng, 2010).

Nel nostro paese negli ultimi due decenni si sono in realtà moltiplicate le esperienze più o meno riuscite di recupero di strutture industriali (officine, opifici, ecc.) e gli edifici industriali si sono

[2] Nella letteratura tedesca i termini "Werkstourismus" (turismo di fabbrica) o "Betriebsbesichtigungen" (visite aziendali) tendono a distinguere i due fenomeni, mentre i francesi parlano di "visites d'imprese" (visite aziendali) quando si riferiscono ad imprese attive. Nella letteratura anglosassone è comune a fare una distinzione tra turismo industriale (visita le imprese operative) e turismo del patrimonio industriale.

[3] L'integrazione apportata al Codice Urbani dei Beni culturali (D.Lgs 42/2004), che ha inserito tra i Beni Culturali del nostro Paese anche le cose immobili e mobili che avevano riferimenti con la storia della scienza, della tecnica e dell'industria, ha infatti decisamente modificato il modo in cui si è iniziato a guardare a questo patrimonio.

trasformati in contenitori eccezionali per centri studi e poli museali (esemplare il caso dell'ex fabbrica tessile Pria di Biella, al centro negli anni Novanta di un importante progetto di recupero in chiave archeologico-industriale da parte dell'architetto Gae Aulenti o quello della fabbrica Campolmi a Prato che ospita oggi il Museo del Tessuto) (Parisi, 2012), per centri commerciali o espositivi (come Le Ciminiere di Catania) ecc. Esempio, forse ancora più noto dei precedenti, è sicuramente il Lingotto di Torino, storico stabilimento di produzione FIAT trasformato in un grande contenitore multifunzionale, con un intervento molto discusso ma sicuramente di grande impatto (Derossi, 1982; Abriani, 1983; Bigazzi, 1983; Rapelli, 1983; Leto, 1998).

Soprattutto nelle regioni centro settentrionali, numerosi sono stati in realtà i siti che, anche grazie all'impegno dell'Associazione Italiana per il Patrimonio Archeologico Industriale (AIPAI) costituitasi nel 1997 (Rubino, 1987; Covino, Bonaventura, Fontana, Monte, Novello, 2005), sono stati in questi anni recuperati e preservarti da interventi che avrebbero distrutto pezzi importanti della storia industriale del nostro Paese. Per ricordarne ancora qualcuno, che per altro forse meglio si presta al tema del turismo archeologico industriale, si pensi al villaggio industriale e al cotonificio di Crespi d'Adda, sito che per il suo grande valore è stato riconosciuto patrimonio dell'umanità dall'UNESCO (Beltrami, 1905; Brichetti, 1985; Romano, 1985). Ma anche all'esperienza realizzata a Schio, dove i vari lanifici storici ubicati nel centro urbano (il lanificio Cazzola, i resti del lanificio Lora, la celebre Fabbrica Alta della Lanerossi, il lanificio Conte), tutti fondati lungo il tracciato della Roggia Maestra, sono stati recuperati e sottratti al degrado cui erano in molti casi destinati, a causa della dismissione delle antiche attività e della pressione produttiva ed insediativa esistente nell'area (Fontana, 1985).

L'accresciuta sensibilità, anche all'interno delle amministrazioni locali, verso il tema della tutela del patrimonio archeologico industriale ha fatto sì che sempre più numerosi siano stati gli interventi volti a salvaguardare sia singoli edifici, sia intere aree industriali dismesse (esemplare e di grande attualità, anche nelle sue implicazioni negative, il caso Sesto San Giovanni a Milano)[4], anche se non sono mancati, e non mancheranno in futuro, interventi che hanno fatto discutere (Pazzagli, 2009; Tognarini, 2008). Resta, tuttavia, ancora molto da fare, soprattutto nel Mezzogiorno e soprattutto in quelle aree, come il Molise, che sono oggi ai margini dello sviluppo industriale del paese, ma che non hanno neanche partecipato alla fase eroica dell'industrializzazione italiana degli anni Sessanta[5].

Se poi si ragiona in termini di valorizzazione di tali importanti recuperi, le cose sono ancora più complesse e per certi versi sfuggenti. Anche nei succitati casi di recuperi industriali realizzati nel nord della penisola mancano spesso connessi percorsi turistici che rendano il recupero di queste realtà produttive dei secoli passati occasione di rivitalizzazione di un territorio a rischio di degrado. Ma, soprattutto, anche quando questi ultimi sono realizzati, i risultati di queste esperienze di promozione turistica sono poco note, poco studiate e in generale vengono valutate più per sensazioni che sulla scorta di precisi dati quantitativi.

Il turismo archeologico industriale resta, in altre parole, un segmento dell'offerta turistica del nostro paese che deve ancora esprimere le sue potenzialità di attrazione, pur potendo contare in teoria, come si accennava in precedenza, su centinaia di edifici, aree industriali e siti minerari, per non parlare dei musei d'impresa già allestiti e aperti al pubblico sebbene con vari livelli di effettiva accessibilità. Resta peraltro un settore poco studiato forse anche perché le fonti quantitative sono molto frammentarie, se non quasi inesistenti a livello aggregato.

[4] Il percorso di candidatura UNESCO, iniziato nel 2006, è partito dall'individuazione di 37 siti rilevanti all'interno di un'area industriale che è stata definita da qualcuno la "Manchester" italiana e che aveva visto la presenza di impianti di grande rilievo quali quelli della Breda, della Falck e della Marelli. Un patrimonio di edifici ex-industriali già oggi parte integrante della città: l'ex mensa della Breda è sede di Milano metropoli, l'agenzia per lo sviluppo del nord Milano; un'altra, quella della Falck, ospita i corsi di formazione della Provincia, in altri casi, gli ex spazi industriali sono stati adibiti a luoghi di socialità e intrattenimento, come il Carroponte, che quest'estate ha accolto una serie di concerti e iniziative culturali.

[5] Esistono naturalmente degli esempi di recupero di siti industriali anche nelle regioni nell'Italia meridionale, si pensi alle manifatture di S. Leucio in Campania (Rubino, 1998; Parisi, 2003), alle Ferriere di Stilo in Calabria (Rubino, 1994), all'ex Manifattura tabacchi di Bari (Monte, 2008), ai mulini di Polizza Generosa, di Castellana Civita e di Roccapalumba in Sicilia e alla Tonnara Florio di Favignata nella stessa regione (Carcasio, 1996).

Il Touring Club Italiano, sempre pronto a recepire le nuove tendenze in campo di studi turistici, pubblicò una decina di anni fa una Guida turistica specifica (Calabrò, 2003), in cui si cercava di ampliare quanto alcuni anni prima Monica Amari aveva proposto per la sola Lombardia (Amari, 1998). Una guida cioè che sarebbe dovuta servire al potenziale "turista industriale" per costruire il suo itinerario fra i paesaggi industriali della nostra penisola. Ma il risultato di questa operazione è emblematico di quello che era allora il livello di diffusione di una cultura turistico-industriale nel nostro paese e che la guida del Touring non faceva altro che fotografare. Solo scorrendo l'indice del volume ci si rendeva conto, infatti, che le realtà considerate erano situate quasi esclusivamente nel nord dell'Italia, e che soprattutto si trattava, nonostante il titolo dato alla guida, esclusivamente di un elenco di Musei di impresa, per altro dalle caratteristiche molto diverse fra loro e in cui l'aspetto della valorizzazione in chiave turistica era spesso irrilevante[6]. Dopo questo esperimento il TCI non è più tornato in modo mirato sul tema, ma è anche vero che chi visita il portale oramai ricchissimo e attivissimo di Museimpresa trova non solo un esplicito riferimento al turismo industriale, ma anche una piantina inter attiva che individua i musei, i siti e i luoghi di interesse industriale in tutta la penisola, suggerendo 43 possibili *itineraria* costruiti a partire dai musei di impresa esistenti (http://www.museimpresa.com/itinerari).

Non è dunque un caso se oggi un numero sempre più significativo di amministrazioni locali si sta convincendo che il movimento turistico legato alla visita dei siti e monumenti di archeologia industriale potrebbe rappresentare un'opportunità per i territori. Ma questa convinzione non sembra sempre accompagnata dalla consapevolezza che gli investimenti in questo segmento turistico sono efficaci solo se inseriti in adeguate strategie di marketing territoriale.

Un esempio di queste difficoltà ci viene fornita dall'esperienza del Parco geominerario del Sulcis Iglesiente, sito nella provincia di Carbonia-Iglesias, che, pure essendo una esperienza consolidata nel tempo rispetto ad altre analoghe presente sul territorio nazionale, continua ad avere un limitato impatto turistico per l'inevitabile maggiore attrattività delle vicine località marittime (Carloforte, Sant'Antioco, Isola di San Pietro), ma soprattutto per la scarsa integrazione del percorso di archeologia industriale nell'offerta turistica della provincia (Maresu, 2011).

In generale gli analoghi parchi minerari realizzati in diverse regioni italiane nell'arco dell'ultimo decennio, dalla Val d'Aosta alla Liguria, dalla Toscana alle Marche, dalla Calabria alla Sicilia, non riescono a realizzare i numeri di analoghe esperienze d'oltralpe[7]. Le loro dimensioni, derivanti dall'esiguità del nostro patrimonio minerario, sono d'altro canto tali da funzionare come attrazione turistica solo se strettamente collegate ad altre emergenze archeologico industriali e/o a itinerari sia naturalistici che culturali[8]

È evidente che nel nostro paese questo tipo di turismo non potrà mai essere paragonabile al già citato turismo minerario che in Germania si realizza nella Ruhr. L'estensione dell'area considerata, l'importanza delle miniere esistenti (molte delle quali ancora attive), l'imponenza e le dimensioni degli edifici industriali ad esse connesse sono da più di un decennio diventate attrazioni turistiche che registrano numeri consistenti di turisti provenienti da tutta Europa. L'Associazione Regionale della Ruhr ha sviluppato e perfezionato un itinerario che come si legge nella Homepage del sito "[..] erschließt auf einem 400 Kilometer langen Straßenrundkurs das industriekulturelle Erbe des Ruhrgebiets. Zum Kernnetz der ausgeschilderten Straßenroute zählen 25 Ankerpunkte (Highlights)

[6] Si andava dal Museo dell'Olivetti di Ivrea al Museo del cavallo giocattolo di Grandate (Co), dal Museo della Dalmine a quello della Ducati o della Ferrari; dai Musei del vino e dell'olio Lungarotti di Torgiano (PG) a quello della Barilla. Musei spesso ricchi di documenti e memorie del passato e del presente industriale del nostro paese (si pensi al Museo Olivetti, o a quello della Barilla per citarne solo due), ma la cui "attrattiva" turistica appariva limitata e anche poco sentita dai musei stessi. Uniche eccezioni in questo scenario, per ragioni anche abbastanza ovvie, i casi del Museo del vino e di quello dell'olio realizzati vicino a Perugia, a Torgiano, dalla Fondazione Lungarotti che si integravano stabilmente con iniziative e manifestazioni connessi alla valorizzazione della viticoltura locale.

[7] Il livello di riflessione e di promozione di questi siti è in gran parte affidato alle singole comunità locali (in alcuni casi coordinate all'interno di Comunità Montane più articolate), in generale con una minima capacità di creare sinergie anche all'interno delle provincie in cui operano (si veda per una visione d'insieme emblematica dello stato dell'arte il sito: http://www.fossili.it/frameparchigeominerari.html).

[8] Si veda, ad esempio, citato nel sito di cui alla nota precedente, il tentativo di itinerario fra miniere proposto in Valle d'Aosta come "Viaggio nel vallone di Saint Marcel: alla ricerca delle antiche miniere", o quello analogo pensato fra i Colli Euganei.

sowie 16 Panoramen der Industrielandschaft (Aussichtspunkte) und die 13 schönsten Siedlungen verschiedener Epochen. Wenn Sie lieber mit Muskelkraft oder Pedelec unterwegs sind, dann können Sie auf der „Route der Industriekultur per Rad", einem 700 km langen Radwegenetz, die Metropole Ruhr entdecken"(www.route-industriekultur.de). Un percorso che viene, poi, costantemente reso ancora più suggestivo con concerti, spettacoli teatrali, mostre e convegni e che indubbiamente ha contribuito a rinnovare e rigenerare l'economia locale.

Un analogo successo non si può dire, tuttavia, abbiano avuto tutte le iniziative di recupero e valorizzazione realizzate in Europa, come alcuni studiosi inglesi e francesi hanno avuto modo di evidenziare in alcuni *case study* che riguardavano, non a caso, aree industriali o minerarie più piccole e più lontane da località turistiche di una qualche importanza (Jones, Munday 2001; Hospers 2002). In questi casi si evidenziava spesso, non solo la difficoltà di interessare il turista alle memorie di un passato industriale ormai scomparso, ma anche, più banalmente, di farlo fisicamente arrivare nei siti industriali dismessi perché la rete dei trasporti si è venuta nel tempo modificando e delineando intorno ai nuovi poli dello sviluppo industriale (Prideaux 2002a, 2002b).

Se queste difficoltà sono evidenti in percorsi turistico-industriali costruiti da tempo e in nazioni in cui la cultura industriale è fortemente radicata da secoli, in Italia i tentativi di rendere turisticamente operativi siti industriali brillantemente recuperati ci sono stati e ci sono, ma non riescono apparentemente a richiamare molti visitatori.

In realtà i numeri sono per altro ancora tutti da ricostruire anche nel caso di uno degli esperimenti di turismo industriale, fra quelli attivi oggi nel nostro paese, più riusciti ovvero la cd. "Via dell'energia", che in Lombardia (all'interno del sito ufficiale della regione), propone otto diversi itinerari, in cui si abbinano la visita alle più importanti centrali della zona ad eventi artistici e culturali, a soste enogastronomiche, a spettacoli folkloristici, (http://www.centrovolta.it/ laviadellenergia/ italiano/ turismo).

Anche nel sito della regione Veneto vengono proposti alcuni itinerari di turismo industriale legati soprattutto all'area di Schio e dei suoi Lanifici storici. Il turista che arriva nella città non ha, tuttavia, la possibilità accedere a questi manufatti senza una prenotazione ed è il comune che organizza visite guidate solo per alcuni di essi. Particolare attenzione è rivolta, in realtà, soprattutto al turismo scolastico, che rappresenta quasi l'80% dei visitatori dei siti archeologico industriali della zona[9]. Ma anche in questo caso i numeri ricavabili dal sito sono molto pochi e non sempre convincenti.

Si tratta, comunque, in entrambi i casi di esempi di come il modello di turismo industriale proposto da Mader (2003) più di un decennio fa possa funzionare anche al di fuori della Germania qualora enti locali, associazioni e privati riescano a creare delle sinergie che vadano aldilà del singolo manufatto industriale. I prodotti del turismo industriale secondo l'autore tedesco potevano infatti essere suddivisi in otto categorie che esprimevano aspetti diversi, non necessariamente tutti connessi alla sola riscoperta della memoria industriale, ma l'offerta turistica funzionava meglio se essi venivano combinati insieme. In altre parole erano prodotti del turismo industriale beni con un carattere simbolico per il territorio (come ad esempio il carbone per il bacino della Ruhr), prodotti di marca (*branded goods*), beni di consumo; beni legati alla quotidianità; beni di lusso; beni tecnologici; beni "speciali" (energia, acqua, cibo…); prodotti artigianali, stava però a chi progettava l'intervento di combinarli in modo tale da rendere attrattiva per il turista una località. E non esisteva una ricetta unica.

3. Il turismo archeologico industriale nel Mezzogiorno

Parlare di turismo archeologico industriale nel Mezzogiorno, dove non solo la ruralità sembra fino a tempi recentissimi essere stato il connotato predominante se non quasi esclusivo dei paesaggi

[9] Secondo le fonti regionali le persone in visita ai monumenti di archeologia industriale di Schio sono alcune migliaia l'anno, la maggior parte è rappresentata da studenti di ogni ordine e grado (www.statistica.regione.veneto.it).

del lavoro, può sembrare audace eppure, proprio per quanto si è andati osservando nelle pagine precedenti, appare possibile e anche proficuo. Soprattutto se parliamo di realtà marginalmente toccate dalla fase dei grandi impianti petrolchimici e siderurgici voluti dalla mano pubblica a partire dagli anni Settanta, è possibile trovare un patrimonio industriale dismesso e potenzialmente recuperabile in chiave di turismo industriale, talvolta anche senza la necessità di grandi investimenti per il suo recupero. Si tratta prevalentemente di emergenze legate al mondo delle industrie "rurali" (frantoi, mulini, pastifici, etc.) che ben si prestano ad una valorizzazione in chiave turistica, collegandole, come si diceva nelle premesse, ad esempio a percorsi di turismo enogastronomico, ma non necessariamente solo a quelli.

È ovvio che in regioni come la Basilicata, la Calabria o il Molise le testimonianze "industriali", e di conseguenza i siti archeologici industriali da visitare, non saranno mai così numerose come quelle che possiamo trovare in Piemonte, in Lombardia o in Veneto, ma non per questo le emergenze del mondo del lavoro esistenti vanno considerate meno significative e potenzialmente meno degne di attenzione nella costruzione dell'offerta tristica regionale (Parisi, Ramello, 2008).

Anche nelle campagne meridionali si esercitavano infatti una serie vastissima di attività di tipo industriale, legate ovviamente all'esercizio dell'agricoltura, ma anche ad altre forme di organizzazione produttiva ad esso strettamente connesse. Proprio il settore della trasformazione delle principali produzioni agricole ha costituito e costituisce la principale industria di molte regioni meridionali ed è lì che si ritrovano anche le testimonianze di un passato industriale utili alla costruzione di itinerari di archeologia industriale che coniughino il tema "industriale" con quello "enogastronomico", o con quello dei "piccoli borghi" (Pazzagli, 2012).

Pensiamo infatti alla miriade di mulini e pastifici, ai frantoi e alle cantine, alle gualchiere per la lavorazione della lana, alle ramiere e ferriere che lavoravano i metalli necessari alla vita dei campi e a quella domestica, alle pincere e alle spesso annesse industrie di stoviglie, ai tanti piccoli e meno piccoli impianti che costellavano le campagne e le periferie dei piccoli borghi rurali del Mezzogiorno e ci verranno in mente molteplici possibili percorsi/pacchetti turistici (Monte, 2008).

La mancanza di una pregressa "cultura industriale" ha tuttavia peggiorato spesso la capacità dei territori meridionali di percepire come un valore il proprio patrimonio industriale, si tratti di vecchi mulini o di centrali idroelettriche, di fornaci o di gualchiere, di ferriere o di fabbriche tessili e quindi spesso, prima di una eventuale promozione turistica dei siti, diventa necessario un percorso di ricostruzione di una memoria del lavoro legata alle tradizioni locali (Zilli, 2012).

Esistono, anche in questo caso, delle eccezioni a questa riflessione più generale e esse riguardano, non a caso, quelle realtà meridionali che comunque nei secoli erano state le aree economicamente più sviluppate e forti. Emblematico è il caso della Puglia, dove gli itinerari del gusto lungo le strade dell'olio e del vino da anni portano, ad esempio, i turisti lungo il tratturo regio, che percorre il territorio del Parco Nazionale dell'Alta Murgia, primo parco rurale d'Italia. Attraverso tracciati longitudinali che percorrono i sentieri della transumanza, in un paesaggio in cui campi e uliveti si alternano ai filari delle viti il turista si imbatte così in masserie, insediamenti rurali con antiche cantine e frantoi dove è di regola la degustazione dei prodotti locali. Il sito ufficiale propone al "gastronauta" visite ai borghi, alle chiese e ai musei presenti nelle vicinanze e ad alcune strutture proto-industriali dismesse, ma vicine alle cantine ed ai frantoi ancora funzionanti (Monte, 2003).

Ma ancora molto resta da fare sebbene, proprio nel gennaio di quest'anno, la regione Puglia, unica in Italia oltre all'Umbria, abbia approvato proprio una legge mirata alla "Valorizzazione del patrimonio archeologico industriale" con l'obiettivo di sfruttare spazi ed edifici che rappresentavano un pezzo importante della storia industriale della regione e che rischiavano di scomparire. Nel testo del provvedimento si fa un esplicito richiamo alla riqualificazione ed al riuso in chiave turistica delle emergenze industriali, ma soprattutto si ribadisce il loro valore di bene culturale a tutti gli effetti. E in questa stessa direzione si sta muovendo anche la regione Basilicata.

4. Il turismo archeologico industriale in Molise

Il caso molisano, sotto il profilo del turismo archeologico industriale, appare non solo in gran parte da costruire, ma purtroppo ancora in gran parte da studiare. Ancora pochi anni fa, il livello di conoscenza della ricchezza e varietà del patrimonio archeologico industriale regionale appariva infatti ridotto, soprattutto a livello istituzionale.

Roberto Parisi, sulla scorta dei dati ricavabili dagli atti di tutela emanati dalla Soprintendenza per i Beni Architettonici e Ambientali fino al 2006, ma il dato non è stato ufficialmente aggiornato neanche a quasi 10 anni di distanza, ha evidenziato che la provincia di Campobasso avrebbe posseduto solo 4 manufatti di interesse archeologico-industriale su un totale di 52 manufatti censiti e la provincia di Isernia solo 2 su di un totale di 52 (Parisi, 2009b).

Diverse ricerche portate avanti dalla Sezione AIPAI molisana[10] insieme al Centro di Cultura dell'Università (Zilli, 2010; Parisi, Zilli, 2011) ed ad un piccolo gruppo di appassionati hanno consentito negli ultimi anni di arricchire il quadro delle conoscenze in materia, anche se molto c'è ancora da fare. A questo va aggiunto che nonostante sia stata emanata ormai da alcuni anni una Legge regionale in tema di Ecomusei la sensibilità delle istituzioni locali in tema di patrimonio industriale e di sua possibile valorizzazione appare ancora moto incerta e contraddittoria.

In una regione come il Molise con una identità turistica ancora in gran parte da costruire, e che ad oggi è incentra sostanzialmente su di un turismo balneare a Termoli e su di un turismo montano invernale a Campitello e Capracotta, un ragionamento che tenga conto di possibili percorsi dell'olio, del vino, dei mulini e delle centrali potrebbe riuscire viceversa a coinvolgere i piccoli centri delle aree interne nell'offerta turistica regionale. Centri incastonati in un paesaggio, a tratti aspro e tormentato, ma oggi ancora in gran parte indenne dai danni che la modernizzazione degli ultimi due secoli ha spesso lasciato in altri paesaggi del nostro paese. Un paesaggio in cui l'abbondanza di acque fluenti ha disegnato scorci suggestivi e messo in movimento le ruote di tanti piccoli impianti idromeccanici, che oggi potrebbero essere inseriti in un percorso turistico che colleghi le testimonianze delle attività di un tempo alle bellezze paesaggistiche, ai patrimoni materiali e immateriali del territorio (Zilli, 1995).

Le macchine e gli impianti idraulici che sopravvivono ancora oggi lungo le rive dei fiumi e dei torrenti della regione, testimonianza della vivace attività proto-industriale realizzatasi all'interno dei feudi e in prossimità dei tratturi in età moderna, poi promessa di un possibile sviluppo manifatturiero per l'energia che riuscirono a produrre fra '800 e '900, oggi potrebbero essere il fulcro di una più originale offerta turistica che colleghi le zone costiere a quelle più interne. Non solo, forse potrebbero incoraggiare circuiti virtuosi intorno alle ricchezze enogastronomiche del territorio.

Per meglio delineare il senso di questa riflessione serve forse, seppur brevemente ricordare quali siano state e siano tutt'oggi le caratteristiche del panorama industriale della regione Molise, un panorama che negli ultimi due secoli si è articolato soprattutto intorno alla trasformazione del grano e dei suoi derivati.

Agli inizi dell'Ottocento la rottura dei secolari equilibri che esistevano fra le economie del monte e quelle delle piane costiere, determinò infatti in Molise una riorganizzazione produttiva totalmente incentrata sulla cerealicoltura (Zilli, 2006). Così mentre scomparvero a poco a poco gli impianti proto-industriali legati all'industria della lana e decaddero quelli legati alle tradizioni artigianali più antiche, come la concia delle pelli o come i lavori metallurgici, si rafforzò il numero dei mulini[11]. Salvo poche situazioni eccezionali, gli impianti si distribuirono a pioggia su tutto il territorio rispondendo alle esigenze di un minuto consumo locale ed è proprio per questo che le tracce di tali impianti sono tante, anche se non sempre in condizioni perfette.

[10] Risale al 2005 la costituzione di una sezione molisana dell'AIPAI, che si appoggia al Centro di Cultura dell'Ateneo e della quale fanno parte docenti, studenti e ricercatori dello stessa Università ma non solo.

[11] Una tendenza già evidente nel primo trentennio del secolo XIX, dato che a fronte dei 134 comuni che componevano l'allora neonata Provincia di Molise venivano censiti ben 290 mulini, ma consolidatasi nel corso di quelli successivi.

Fra ‘800 e ‘900 lo sviluppo di un’industria idroelettrica diffusa e significativa ha lasciato ulteriori tracce nel paesaggio molisano e molte delle antiche centrali sono oggi ancora attive e funzionanti e presentano edifici degni di nota anche sotto il profilo architettonico (Zilli, 2001).

La breve stagione legata alla grande industria (meccanica, chimica, tessile) ha in fondo modificato marginalmente l’economia molisana che è rimasta sostanzialmente incentrata sulla trasformazione dei prodotti agricoli (grano, olio, vino, barbabietole da zucchero, etc.). Ed è sicuramente questa la sua forza anche in termini di capacità di export dei suoi prodotti.

Pensando al tema del turismo industriale, al momento solo la visita alle centrali appare uno dei possibili percorsi attivabile, con uno sforzo minimo, nella regione. I primi impianti sia elettrici che idroelettrici che sorsero lungo i fiumi molisani presero, infatti, spesso il posto di precedenti mulini e tracce di diverse attività produttive si ritrovano nello stesso edificio: testimonianze di un passato proto-industriale come vecchie macine o vecchie ruote di mulini si affiancano con quelle di più moderne attività industriali (turbine, alternatori, ecc,) e questo rende ovviamente maggiore l’interesse del sito da un punto di vista del turista. È stato in parte questo il modello di riferimento per la realizzazione dalla Piana dei Mulini a Colle d’Anchise (CB) (Annecchini, 2009; Marracino, 2010). In realtà si tratta di un albergo diffuso a tutti gli effetti in cui le componenti archeologico industriali sono state, di fatto, quasi del tutto stemperate all’interno di un classico modello ricettivo-ristorativo, ma sono intenzionalmente utilizzate come elemento di caratterizzazione della struttura (si pensi al suo nome). Nei progetti iniziali del gruppo di imprenditori che l’ha realizzata e la gestisce ormai quasi da un decennio, il recupero della masseria originaria doveva essere un primo passo verso la costruzione di un parco fluviale, verso il ripristino della sala macchine della vecchia centrale e verso la costruzione di un piccolo museo delle attività produttive. Ma al momento sembra tutto fermo e, soprattutto, essa resta un’emergenza archeologico industriale assolutamente non inserita in un percorso tematico che la colleghi ad altre località con una analoga storia poste lungo le rive dello stesso Biferno o nelle sue vicinanze.

Il fulcro del turismo archeologico industriale della regione potrebbe/dovrebbe, in realtà, essere individuato in un’altra comunità molisana: Agnone. Una piccola cittadina dell’Alto Molise che vanta, infatti, una storia di eccellenza produttiva nel settore fusorio (in particolare nella lavorazione delle campane), ma che in età moderna vide fiorire botteghe artigiane in quasi tutti i settori, dalla lana, alla carta, alla ceramica. Botteghe che si leggono nel tessuto urbano del borgo antico che conserva una forte suggestione. E non è un caso che l’unico per così dire “museo d’impresa” esistente in Molise è quello creato appunto dalla storica Fonderia Marinelli. Un Museo in cui i visitatori possono non solo visitare i locali della fonderia e guardare i vecchi macchinari, ma vederli ancora in funzione, assistendo alla produzione di una delle campane per la quale la fonderia era famosa in tutta Italia (http://www.campanemarinelli.com/marinelli-museo). Nonostante il suo indubbio interesse, il museo Marinelli è visitato solo di un limitato numero di persone (prevalentemente studenti provenienti prevalentemente dalle scuole dei comuni molisani e abruzzesi), eppure, sarebbe facile proporre una serie di itinerari, non solo di turismo archeologico industriale, a partire da questa località. Stupisce poi non solo che il Museo della Fonderia non compaia nella famosa guida del TCI dedicata ai musei d’impresa, ma che esso non abbia ritenuto di dover aderire al *network* dei Musei d’Impresa che gli avrebbe consentito sicuramente una maggiore visibilità rispetto a quella che ottiene oggi attraverso il suo sito, seppur ben curato.

L’elenco delle emergenze e dei possibili percorsi molisani che coniughino arte, paesaggio, patrimonio industriale e cultura gastronomica sono molteplici tanto che qualcuno ha suggerito di recente che il Molise per le sue piccole dimensioni potrebbe essere pensato come un unico grande ecomuseo. Ma, anche volendo accogliere l’idea, che appare invece prevalente a livello di amministrazione regionale, di realizzare più esperienze di questo tipo, appare auspicabile che si arrivi ad una progettazione complessiva dell’intervento, mettendo insieme i vari livelli dell’amministrazione locale, ma soprattutto le associazioni culturali che già operano in questo campo.

5. Qualche considerazione conclusiva

Da quanto si è andati osservando nelle pagine precedenti si ricava che le testimonianze del patrimonio archeologico industriale possono essere un'importate occasione di recupero della memoria dei luoghi e di arricchimento dell'immagine turistica soprattutto di centri con una vocazione turistica meno caratterizzata (Otgaar *et al.,* 2010).

Tuttavia per conseguire questo risultato è importante che si lavori congiuntamente alla costruzione di un progetto complessivo di valorizzazione. Quando si è provato a farlo i risultati sono sempre stati significativi (Robinson, Novelli, 2005).

Nel caso molisano, analizzato nelle pagine precedenti, appare per altro evidente che sarebbe necessario che le istituzioni locali - prima ancora di incominciare a prevedere più incisive (e dispendiose) politiche di recupero, restauro e valorizzazione - comprendessero l'importanza di conoscere preliminarmente le caratteristiche del patrimonio industriale regionale. Avviare e/o sostenere iniziative di censimento e di studio delle emergenze presenti sul territorio appare infatti, ancora più urgente che finanziare il restauro di uno o due manufatti, che, avulso da un progetto di recupero più ampio, rischia di essere inutile sia ai fini della conservazione della memoria della comunità, sia ai fini dell'attivazione di quei famosi circuiti virtuosi di sviluppo locale a cui giustamente tutti aspirano[12].

In altre parole non sarà mai possibile valorizzare una ricchezza come quella rappresentata dai mulini, dalle gualchiere, dai frantoi, dalle prime centrali idroelettriche e dalle tante altre emergenze presenti in molte aree del Mezzogiorno e del paese se prima non si sarà acquisita una migliore conoscenza di quali e quanti siano tali manufatti, di quale sia la loro storia, di quale siano state le ragioni della loro nascita, del loro sviluppo e del loro abbandono.

Così come non ha senso sostenere i costi di un recupero se non si sono convinte le comunità dell'importanza di questi siti per la loro economia e la conservazione della memoria del territorio. È dalle comunità e dagli operatori privati, oltre che dalla preliminare programmazione e dagli investimenti iniziali effettuati dalla mano pubblica, che è scaturito il successo dei percorsi di turismo industriale esistenti oggi in Europa.

Molto resta, dunque, da fare in termini sia di sensibilizzazione dell'opinione pubblica, sia di implementazione della raccolta di dati quantitativi utili alla definizione della rilevanza del fenomeno "turismo industriale" all'interno dell'offerta turistica locale e nazionale. Alcune regioni sembrano più avanti sulla strada della costruzione di statistiche specifiche, ma nella maggior parte dei casi la raccolta dei dati richiede una intervista sito per sito (sempre che questi dati siano stati raccolti e che siano soprattutto disponibili per il ricercatore). Anche sul fronte della comunicazione le regioni, le provincie e le stesse comunità si muovono in maniera diversa e non coordinata.

In definitiva emerge la forte potenzialità di attrazione turistica legata al patrimonio industriale, ma questa può e deve essere valorizzata più efficacemente, in un'ottica di *incoming,* attraverso il suo inserimento nei canali nazionali ed internazionali di commercializzazione turistica. Ciò può avvenire sia in un approccio "specializzato" costruendo pacchetti che collegano i diversi siti anche se in territori differenti oppure valorizzando l'archeologia industriale come una risorsa "tipica ed unica" di un piccolo territorio, come nel caso del Molise. Speriamo che la ricorrenza dell'Anno del Patrimonio Archeologico Industriale porti ad una riflessione e ad un'azione più incisiva in tempi brevi.

Bibliografia

ABRIANI A. (1983), "Torino Lingotto. Una allegoria del tardo moderno" *Archeologia industriale*, Anno I, n. 1, giugno 1983.

[12] Come scrive Roberto Parisi «E' opportuno […] rimarcare l'importanza di conoscere questo patrimonio, indipendentemente dal destino che ad esso si vuole riservare. Restaurare, recuperare e valorizzare in chiave turistico-culturale i monumenti ed il paesaggio dell'industria sono tutte opzioni possibili, scelte condivisibili o meno, ma non necessarie», (Parisi, 2009a).

AMARI M. (a cura di) (1998), *Guida del turismo industriale della Lombardia*, Electa, Milano.
ANNECCHINI F. (2009), "La via dei mulini. Un itinerario turistico lungo il Biferno", in Parisi R. (a cura di), *Paesaggi del lavoro. Itinerari culturali tra storia e valorizzazione*, Aracne editore, Roma, pp. 93-108.
BELTRAMI G. (1905), *La filatura del cotone*, Hoepli, Milano.
BIGAZZI D. (1983), "Torino Lingotto. Fuori dal mito", *Archeologia industriale*, anno I, n. 1, giugno 1983.
BRICCHETTI E. (1985), *Crespi d'Adda, un villaggio operaio di fine '800, in I segni del paesaggio lombardo*, Itinera Edizioni, Milano.
CALABRÒ F. (2003), (a cura di), *Il Turismo archeologico industriale*, TCI, Milano.
CARCASIO M. (1996), *Archeologia Industriale e storia del lavoro in Sicilia*, Ministero dei Beni Culturali e Ambientali, Regione Siciliana, Assessorato ai Beni Culturali, Palermo.
COLE D. (2004), "Exploring the Sustainability of Mining Heritage Tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 12, n. 6, pp. 480-494.
COVINO R., BONAVENTURA M.G., FONTANA G.L., MONTE A., NOVELLO E. (2005), "Archeologia industriale in Italia. Temi, progetti, *I Quaderni del Patrimonio Industriale*, n. 1.
DEROSSI P. (1982), "Un problema di ristrutturazione urbana", *Casabella*, vol. 46, n. 486, pp. 12-25.
DRAUSERO E., SCARPOCCHI, C. (2012), *Patrimonio industriale e sviluppo locale: un approccio geografico*, in Ciuffetti R., Parisi R. (a cura di) *L'Archeologia Industriale in Italia: 1978-2008*, Franco Angeli, Milano, pp. 353-362 .
EVERETT S., AITCHISON C. (2008), "The Role of Food Tourism in Sustaining Regional Identity: A Case Study of Cornwall, South West England", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 16, n. 2, pp. 585-590.
FONTANA G.L. (a cura di) (1985), *Schio e Alessandro Rossi. Imprenditorialità politica e cultura e paesaggi sociali del secondo Ottocento,* Edizioni storia e letteratura, Roma.
HOSPERS G.J. (2002), "Industrial Heritage Tourism and Regional Restructuring in the European Union", *European Planning Studies*, vol. 10, n. 3, pp. 397-404.
JONES C., MUNDAY M. (2001), "Blenavon and United Nations World Heritage Site Status: Is Conservation of Industrial Heritage a Road to Local Economic development?", *Regional Studies*, vol. 35, n. 6, pp. 585-590.
LETO P. (1998), *La città frammentata: il caso del Lingotto*, Einaudi, Torino.
LI L., SOYEZ D. (2006), "Industrial Tourism Destination Management in Germany: A Critical Appraisal of Rapresentation Practices", in Bao J., Xu H., Lew A. (eds.) *Community Tourism and Border Tourism*, China Travel Publisher, Beijing.
MADER T. (2003), *Produzierende Betriebe als toeristische Attraktionen im Ruhrgebiet. Grundlagen, Erscheinungsformen, Probleme*. Magisterarbeit, Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, Hamburg: Diplomica.
MARESU G. (2011), "Archeologia "risorsa antica" e "nuova vision" per il turismo italiano", *Turistica*, n.3, pp. 501-518.
MARRACINO C. (2010), "Quale turismo: il caso della piana dei Mulini", *Glocale, Rivista molisana di storia e scienze sociali*, numero monografico «Economie», n. 2-3, pp. 373-386.
Mc BOYLE G. (1994), *Industry's contribution to Scottish tourism: the example of malt whiskey distilleries*, in Seaton A.V. (Ed.), *Tourism: The State of the Art*, Chichester, England, John Wiley and Sons.
MENZIES A. (1989), *Insights: Industrial Tourism*, English Tourist Board, London.
MONTE A. (2008), *L'antica industria dell'olio. Itinerari di archeologia industriale nel Salento*, Edizioni del Grifo, Lecce.
MORICE J.R. (2006), "La visite d'entreprise en Europe; Un champ à explorer", in Morice J.R. (Ed), *Visite d'entreprises; Actes du premier Colloque Européen de la Visite d'entreprise*, Les Cahiers Espaces.
OTGAAR A.H.J., VAN DEN BERG L., BERGER R., XIANG FENG R. (2010), *Industrial Tourism. Opportunities for City and Enterprise*, Ashgate e-book.
PARISI R. (2003), "La seta nell'Italia del Sud, Architettura e tecniche per la produzione serica fra '700 e '800", *Meridiana. Rivista di storia e scienze sociali*, nn. 47-48, pp. 245-274.
PARISI R. (2009a), "Architettura e paesaggi del lavoro in Molise", in Parisi R. (a cura di) *Paesaggi del lavoro. Itinerari culturali tra storia e valorizzazione*, Aracne editore, Roma, pp. 13-62.
PARISI R. (2009b), "Il patrimonio industriale in Molise", in Parisi R. (a cura di) *Paesaggi del lavoro. Itinerari culturali tra storia e valorizzazione*, Aracne editore, Roma, pp. 201-203.
PARISI R. (2012), "L'Archeologia Industriale in Italia. Una pausa di riflessione", in Ciuffetti R., Parisi R. (a cura di) *L'Archeologia Industriale in Italia: 1978-2008*, Franco Angeli, Milano, pp. 13-19.
PARISI R., RAMELLO M. (2008), *Percorsi del patrimonio industriale in Italia*, Crace, Terni.
PARISI R., ZILLI I. (a cura di) (2011), *Il patrimonio archeologico-industriale in Molise*, Crace, Terni.
PAZZAGLI R. (2009), "Fra storia e turismo. Beni culturali, parchi e politiche del territorio", in Paperini M., *Leggere il Territorio. Montioni: storia e beni culturali nell'alta Maremma*, Felici Editore, Pisa, pp. 19-48.
PAZZAGLI R. (2012), *L'industria in campagna. Per un itinerario del patrimonio archeologico industriale nelle aree rurali*, in PARISI R., ZILLI I., *Il patrimonio archeologico industriale del Molise*, Crace, Terni, pp. 32- 51.
PRENTICE R. (1993), *Tourism and Heritage Attractions*, Routledge, New York.
PRIDEAUX B. (2002a), "Creating Rural Heritage Visitor Attractions. The Queensland Heritage Trail Project", *International Journal of Tourism Reserch*, vol. 4, pp. 313-323.

PRIDEAUX B. (2002b), "Building Visitor Attraction in Peripheral Areas. Can Uniqueness Overcome Isolation to Produce Viability?", *International Journal of Tourism Research*, vol. 4, pp. 379-389.
RAPELLI G. (1983), "Torino Lingotto-Morte e (non sempre) resurrezione di vecchie fabbriche", *Archeologia industriale*, anno I, n. 1, giugno 1983.
ROBINSON M., NOVELLI M. (2005), "Niche Tourism: An Introduction", in Novelli M. (ed.), *Niche tourism: Current issues, trends and cases*, Elsevier, Oxford.
ROMANO R. (1985), *I Crespi. Origini, fortuna e tramonto di una dinastia in Italia*, Franco Angeli, Milano.
RUBINO G. (1987), "Archeologia Industriale. Problemi e metodi", *Bollettino dell'Associazione per l'Archeologia Industriale. Centro Documentazione e Ricerca per il Mezzogiorno*, nn. 20-21-22, pp. 2-5.
RUBINO G. (1994), "Fonderie e ferriere nella storia di un territorio della Calabria", Atti del Seminario *Verso l'ecomuseo del futuro*, Nuova Alfa Editrice.
RUBINO G. (1998), *Storia e conservazione della Manifattura Reale di S. Leucio, in La fabbrica come laboratorio. I setifici di Cuneo alle Basse di Stura*, Atti del Convegno Celid, Torino.
RUBINO G. (2000), *Introduzione* a V. Bolognesi, *Una bibliografia sul Patrimonio Industriale italiano (1970-1999)*, Edizioni Athena, Napoli.
RUBINO G. (2001), *Gli Ecomusei del Patrimonio Industriale in Italia. Analisi e prospettive*, Edizioni Athena, Napoli.
TOGNARINI I. (2008), *L'altoforno numero uno monumento di archeologia industriale. Note di storia della siderurgia piombinese e toscana attraverso gli ultimi secoli*, CRACE, Perugia.
WEMHANER D. (1976), "Industrial Tourism and recreational Policy in Oklahoma", in *Oklahoma Academy of Science*, vol. 56,1976, pp. 59-163.
ZILLI I. (1995), "La realtà economica molisana nella descrizione dei contemporanei (secc. XVIII-XIX)", in *Fra spazio e tempo. Studi in onore di L. De Rosa*. ESI, Napoli, vol. II, pp. 859-889.
ZILLI I. (2001), "Energia e sviluppo nella storia del Mezzogiorno: il caso del Molise", *Storia Economica*, n. 1, pp. 53-75.
ZILLI I. (2006), "L'economia dell'ottocento", in Massullo G. (a cura di) (2006), *Storia del Molise in età contemporanea*, Donzelli, Roma, pp. 99-147.
ZILLI I. (2010), "Il patrimonio archeologico industrial", in Zilli I. (a cura di) *Atlante delle emergenze culturali. Risultati, riflessioni e implicazioni di un primo censimento*, Palladino, Campobasso.
ZILLI I. (2012), "The archaecological-industrial heritage as touristic resource of marginal areas: Molise's case", in Morvillo A. (Ed.), *Services and Competitiveness Advances in Tourism Studies*, McGraw Hill, Milano.

Siti internet

http://www.borsaturismoarcheologico.it/wp-content/uploads/2013/02/Archeologia-G.-Maresu-Borsa-2011-Borsa.pdf
http://www.museimpresa.com/itinerari
http://www.fossili.it/frameparchigeominerari.html
www.route-industriekultur.de
http://www.centrovolta.it/ laviadellenergia/ italiano/ turismo
www.statistica.regione.veneto.it
http://www.campanemarinelli.com/marinelli-museo

The cultural product in the sustainable approach. Theoretical framework[♦]

LUCIA AIELLO[*] IANA DULSKAIA[•] MARIA ANTONELLA FERRI[♠]

Abstract

Objectives. *Build a theoretical framework on the concept of cultural product and on a possible model of enhancement into a sustainable approach, starting from the main contributions.*

Methodology. *Desk analysis through the comparison of the main studies on the enhancement of the cultural product. The desk research aims to extract the reference literature from major socio-economic databases, the method is for "key words" in order to proceed with subsequent progress and comparisons.*

Findings. *Define a theoretical rating model for the cultural product enhancement, focusing the study on the complex and multi-dimensional "social value", which is based on the recognition of cultural property as a social phenomenon, which combines economic, social and cultural aspects and, therefore, qualitative and quantitative dimension and objective and subjective measures-indicators. Ultimate analysis, the enhancement model permits at the managerial level - both public and private - to achieve strategies and sustainable planning over time to the company and territorial level.*

Research limits. *Missing a field analysis that can test the theoretical model proposed.*

Practical implications. *An objective model for managers, policy makers and investors, which can give an integrated enhancement and at 360° of the cultural good. Evaluation, that goes beyond the economic and financial potential of the short term, purely related to market size and limited opportunities of a managerial level "myopic".*

Originality of the study. *For the first time in the literature we explore the field of quantitative assessment of the cultural product in its complexity into an economic and social perspective.*

Key words: *cultural product; enhansement of the cultural product; sustainability; sustainable approach*

♦ The paper is the result of the collaboration of the authors who are jointly responsible. The text is attributed as follows: paragraph 1 and 3 to all the authors equally; paragraph 2.1 to Iana Dulskaia and Maria Antonella Ferri; paragraph 2.2 to Lucia Aiello; paragraph 4 to Maria Antonella Ferri and Lucia Aiello.

[*] Assistant Professor of *Organisation theory* - Universitas Mercatorum
e-mail: l.aiello@unimercatorum.it

[•] PhD candidate - Sapienza Università di Roma
e-mail: iana.dulskaia@uniroma1.it

[♠] Associate Professor of *Management* - Universitas Mercatorum
e-mail: mariaantonellaferri@gmail.com

1. Introduction

The culture in all aspects has taken a leading role in territorial, economic and social development (Cook *et al.*, 2008). In fact, the design and planning both in terms of local and company development is a key factor.

Three main topics were chosen to study in depth: the new vision of culture in terms of the product; the role of cultural products in a concept of the territory; the relationship between the territory and the cultural product (Tamma, 2010).

Theoretical analysis has made possible the development of an integrated approach (Ferri *et al.*, 2010) between the marketing and the cultural product, that has allowed the identification of a common perspective of investigation and to develop and propose a model for value creation of cultural products through relations activated with the territory.

To define the cultural product from the economic perspective, presupposes the overcoming of the following assumptions: the search for profit at the expense of the protection and preservation of culture; alteration of the contents of the cultural products in the enterprise's vision, in particular in the principles of the basis of the marketing philosophy (Severino, 2005).

To date, artistic creation is no longer considered the arrival point, but the starting point for achieving objectives of protection, preservation and enhancement, through approaches of "Economy and Management" of the culture. Even in the sphere of cultural activities, there have been profound changes that have pushed managers to assume new strategies, adopting marketing and management tools.

The main changes concerned the nature of public administration, the increase of the management skills of the industry, the increased complexity of competition, new alliances between art and economy, the increasingly close relationship between tourist mobility and increased cultural demand (Silberberg, 1995: 361-365). It seems clear that in the economic perspective the cultural integrates into the territorial system, thus leading to the definition of cultural tourism and the obvious link between the two disciplines (tourism and culture). All cultural-tourism activities should be organized and managed with logic and objectives of the development of economic, social and environmental benefit. The starting point for any project of integration of cultural products in the territory, is the coherency between the management objectives of good and those of the territorial system. The manner more coherent with the respect to the cultural and territorial system is actually building the cultural identity of the territory.

Cultural identity has become increasingly important both in the national and international point of view. This fact has made local realities pay more attention to cultural resources in the territory.

The attention has been driven mainly by the economic importance that is able to activate a process of cultural heritage enhancement (Barile and Saviano, 2012; Nikodijević, 2011). To understand this process, at this point, the definition of cultural product should be clarified.

The necessity to distinguish the cultural product in the narrow and broad senses, comes from not wanting to exclude from our investigation all those cultural products and activities that the legislature does not put in the legal framework. The interest that arises here is the analysis of all the cultural assets and their economic value.

All cultural heritages have the social purpose, namely, the cultural growth of the community. In fact, it has value both for cultural activities in the broad sense and in the strict sense.

The protective activities are intended to recognize, preserve, and protect; managerial activities are intended to organize human and material resources, in order to ensure the use of the products; enhancement is the direct activity employed and expand the storage conditions (protection) and knowledge (promotion) of cultural heritage and to increase use.

Considering the statements mentioned above cultural heritage is analyzed as a resource for tourism. It follows that we analyze the critical issues that have emerged so far and the possible impacts on the territory.

This paper aims to suggest to managers who supervise cultural resources, how to transform them into a culturally integrated product.

In this overview, it is important to consider the cultural product from a sustainable approach.

The methodology consists of desk analysis, with the aim of reconstructing the main theoretical background on the issue of cultural product in the sustainable approach; to achieve this purpose the research of the main literature by the keywords "cultural product", "sustainable approach", "cultural product + sustainable approach" was chosen. The proposed model is theoretical, in order to be coherent with the sustainability perspective. This is an explorative analysis only, which considers a first reflection on this topic more complex.

2. Theoretical framework

2.1 The socio-economic enhancement of cultural product in the sustainable approach

The analysis carried out to date, shows that the protection and enhancement of artistic and cultural heritage, is closely linked to the concept of a territory development and sustainability.

Sustainable tourism is a positive approach aimed at reducing tensions produced by the complex interaction between the tourism industry, tourists, host communities and the natural environment (Bramwell and Lane 1993). The concept of sustainability involves development; thus the sustainability development is the ability to meet the needs of the present generation without compromising the ability and capacity of future generations to meet their own needs. Sustainability requires that conservation and restoration of sites, due to the revenues from the visitors, are effectively tackled and that a means is found of enabling both access to visitors and the effective protection (Garrod, 2008). This concept involves the touristic activities because the temporary citizen (tourist) impact on territory and on its sustainability. In a second perspective, a sustainable destination can be a welcoming destination.

There are many definitions and concepts involved in ustainable development, however, four main dimensions can be identified, based on this approach:

1. *environmental sustainability*, meaning the ability to maintain over time the quality and reproducibility of natural resources, to preserve biological diversity and to ensure the integrity of ecosystems. It involves the minimization of impacts on ecosystems that cause a progressive reduction of the natural heritage and the acceptability of the risks to human health;
2. *social sustainability*, is defined as the ability to ensure equity in access to products and welfare conditions;
3. *economic sustainability*, means the ability to generate in a sustainable manner the income and employment and to ensure rational use of available resources. Economic efficiency can be seen as the prerequisite of environmental sustainability: unsustainable actions involve economic waste. The assessment of environmental sustainability can not ignore the economic evaluation, on the contrary, it must precede any environmental impact assessment.
4. *institutional sustainability*, is defined as the ability to ensure conditions of stability, democracy, participation, information, education and justice (Tenuta, 2009).

Thus, sustainable development is based on an efficient integration between non-degraded natural ecosystems, advanced technologies and social systems, cultural consciousness and responsibility.

Preservation and enhancement of cultural heritage represents a challenging topic for scholars of management disciplines. Yet the heritage sector represents a highly significant component of tourism in many developed economies (Garrod and Fyall, 2000).

The difficulty of defining strategies for the management and enhancement of heritage depends not only on the heterogeneity of cultural products, but also on the variety of the organizations involved, directly or indirectly, within the process of value creation. This implies «that the value of heritage is not only cultural, but also social and economic; it is thus a multidimensional value» Silvestrelli, 2011, p. 254).

«The definition of the culture (…) is rapidly changing from the epiphany to a socio- economic product (…) to not be decline separately from the territory» (Golinelli, 2008, p. 82).

The territory is seen as a place where the economic activities are consumed in time and can assume cultural value, and for cultural activities that may have economic value, the system itself becomes a participant in the process of value creation. A specific feature of a territory, is that the culture faces a dense network of social relations that tend to form and accumulate; and that companies are able to build a strong system, able to protect the culture from the forces of global competition.

The territory, therefore, with its endowment of heterogeneous resources and with a help of unifying government action, becomes the system that can enhance their own culture and to link it with coordinated and coherent entrepreneurial action. Culture, business and territory are defined as the inseparable terms of a process of creating sustainable value over time.

The cultural product, in order to be sustainable and competitive must be integrated to the territory of reference; this integration is both the input and output of relational processes. It means that the relationship has a fundamental role in the competitiveness of the integrated cultural product and in the creation of its own value.

The enhancement of the economics is intended to make the cultural goods usable, making public enjoyment easy to achive, and convert it into a producer of culture, of tastes, of civic growth. The attention of some fundamental aspects correlated to enhancement should be stressed: 1) cultural aims, 2) their role in the usability of artistic assets, 3) their ability to activate economic and productive resources.

In order to understand better the concept of cultural product enhancement, attention should paid to the transfer of revenue to resource. It means that the potentiality of cultural products is necessary in the activation of productive connections that can create new activities and resources. Consequently, «there is a passage from the vision of the cultural asset as a means of revenue hence directed to the phases of "consumption" to that of a resource mainly directed to the phase of "production". In this way, safeguard-centered policy will change into enhancement-centered policy» (Lazzeretti, 2003, p. 640).

According to Mazzanti socio-economic values have a crucial role in cultural policy toward heritage fruition, enhancement and conservation. A consumer-oriented approach has increasingly taken over traditional supply driven approaches to cultural heritage management and conservation, leading to on-going market research studies to understand demand, strong marketing to generate awareness and attract new visitors, and a focus on encouraging repeat and new visits, both essential sources for long-term survival (Mazzanti, 2003).

He states that this information is interesting for scientific and practical issues, given the "experience good" and "trust good" nature of cultural goods. Information on socio-economic characteristics such as age, sex, membership, income, education, attitudes could be used both for assessing the (statistical) relevance of those factors in "explaining" willingness to pay, and for stratifying demand schedules by socio-economic features.

Despite the fact that the economic dimension of heritage is being treated as a value that is, like other heritage values, in the service of social welfare, it should nevertheless be observed that the contemporary age has promoted another new, i.e., economic way of heritage valorization.

The above-mentioned issue of "sustainable development," which is most directly associated with the economic valuation of heritage, shifts the focus of valorization to a certain degree, associating heritage with the broadest area of social policy and economy (Nikodijević, 2011).

2.2 The map positioning of cultural products: tool for the cultural enhancement

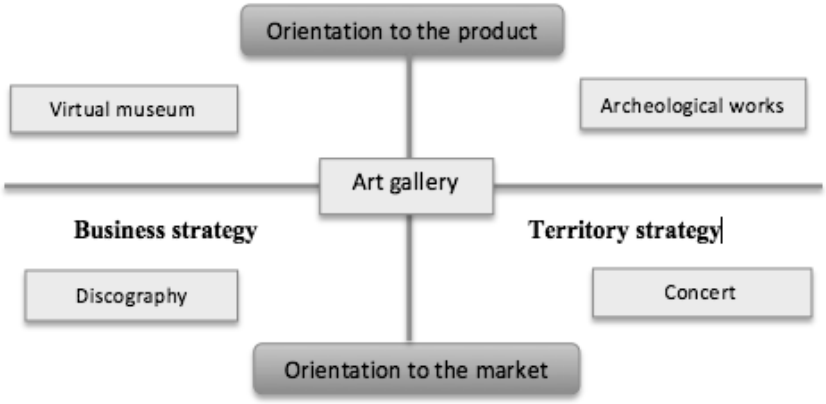
Nantel and Colbert (1992) introduce the concept of positioning cultural arts' products in the market; Bonel, Moretti, Rispoli and Tamma with their work on cultural products of 2005, addressed the issue of cultural products in the managerial perspective, introducing the topic of the their positioning in three ways directions: reception/fruition; managerial content; scientific content «The

chosen directions are the expression of the relational and multivaluable conception of the adopted cultural product. They were identified through a process of decomposition of the definitions (...) the scientific content (the artistic and cultural component) to be conveyed, in order to be usable, must materialize (become a product) (...) the cultural product can, therefore, stand as a mix of goods, services, information, more or less detailed and complex, the result of processes and resources of productive and managerial type that are linked with those of a "cultural-artistic" (2005: 503-504).

For the authors the intensity of the managerial content summarizes the activities, resources and actors needed to accomplish the touristic offer; from this perspective the present attempts to provide a positioning model that allows to identification of organizational and strategic elements oriented in the management of an integrated cultural product. Surely, the opportunity to frame the cultural product through the matrix orientation / strategy represents a possible evolution of the map of the authors mentioned above.

The qualitative variables, considered in this paper in the map positioning, are the orientation and strategies. The orientation variables distinguish in orientation from the product and to the market and strategy variables, characterized by business and territory strategy.

Fig. 1: Map of the main types of cultural activities according to the variables Orientation and Strategy



Source: elaboration of authors

The matrix also represents a tool for assessing the degree of attachment of cultural resources to the territory, which in fact can be direct or indirect, but never absent; also a cultural activity in the broad sense must respect and consider the impact it has on the territory.

The use of this tool makes it possible, on the basis of characteristic elements of the cultural product, to identify the management and strategy that must be assumed.

The management of cultural heritage in the narrow sense, is product-oriented and adopts a territory strategy; the cultural heritage enhancement in the broad sense is market-oriented and assumes business strategy.

Obviously, the dividing line is not so clear. In fact, it is possible that cultural heritage in the narrow sense pursue a market-oriented management and strategy planning, or it can be in another combinations.

The orientation variable, as mentioned, distinguishes cultural activities in product-oriented activities and those oriented to the market; in the first case the enhancement can not be separated from the protection and conservation of the resource, as it is the basis of the value chain and the cultural demand that should be stimulated in relation to protection requirements (eg. archaeological works).

Regarding the orientation to the market the enhancement of the activity cannot ignore the existence of the demand, of which satisfaction (Tarvido *et al.*, 2014, p. 348) is the basis of the value chain (eg. discography).

Between the two extremes it is possible to find activities that need to be projected to the market but at the same time also to the product; such as the way an art gallery must choose the paintings to

be exhibited, according to demand and exhibition. However, this also involves a measure of "protection "of the asset (eg. security measures).

According to the strategy variable, the activities that have an indirect link with the territory must assume also the business one. Activities that follow a territorial strategy, instead, have a close link with the territory.

Basically, the first case is the product that "arrives to the customer", the second case is, conversely, "the customer that comes" to the product, hence, the logic that is used is different. For example, while the distribution of the CD that enters in the strategy of the record company, the sale of a ticket to visit a museum follows a more complex dynamic as it directly involves several elements of the area (eg. discount policies, the creation of an integrated circuit as *artecard*). Then there are the activities that take place between the two extremes as the distribution of a concert, in which management requires such agreements between the event organizer and the system area (e.g: public administration, transport, security, etc.).

Reflecting the analysis of cultural resources two, possible approaches can be established:

1) Territory, which considers a management process of the protection and enhancement of cultural activity closely linked to the territory as destination (Lemaire and Viassone, 2015). Generally this approach is used when the cultural heritage is considered in the narrow sense.
2) Business, which considers a management process to the spread of culture indirectly connected to the territory of reference. This approach is adopted by the cultural heritage in the broad sense.

With the territory approach, once the cultural resource is recognized, means the parties involved have to cooperate on all levels, transforming the resource in cultural factor. Through the processes of integration and promotion this factor becomes integrated cultural product; at the end of the process the users can achieve a cultural experience.

In the business approach the mechanism is different, but delivers the same result; the starting point is the idea, once identified the capacity that activates cooperation processes on all levels of the company, the cultural factor, that the processes of integration and promotion transform into integrated cultural product, that can offer an experience to the consumer.

In both approaches the process of integration of the cultural product is important. The integrated offer requires a relationship between the elements of the cultural system and the territorial system of reference.

Local authorities and each actor (public, private resident) of the territory must be open to all possible opportunities that relate indirectly and /or directly to the cultural resource offers.

Thus, the strategy that should be assumed regarding the management of cultural activities must have as macro-objective the dissemination of culture; composed of quantitative targets, transformable in financing and investments that can maintain and develop the resources, and aims to enhance the quality of the direct social value of the cultural heritage and to improve communication technologies, dissemination of good, know-how and capacity and relational information.

Strategy of a complex and composed nature that involves different stakeholders of the "culture". An organizational or a cultural system involves a number of actors, grouped into two main categories: primary and secondary. The major players are the owners (public or private), operators (public or private), which often coincide with the properties, suppliers, employees and customers.

The secondary actors are those who affec the culture directly or indirectly, this group may involve different subjects: authorities (both national and local levels), financial institutions (public or private), donators, scientific communities, opinion leaders, who have the force to influence the target groups they represent, local players (eg. tourist, commercial, health, etc.), local stakeholders (residents), by the media.

It is important to know, depending on the cultural products being investigated what is the system of stakeholders and how they are sensitized to the objectives of protection and enhancement of cultural resources, a task that should be given to public and private agencies that manage the

cultural heritage. In fact, they are interested mostly in the needs of all parties involved and can, in a "market" view, plan the development of the resource in an integrated manner and are closely related to that of the reference area.

3. The model of cultural product enhancement

The concept of "heritage" requires logic of maintenance or enhancement of the value of capital products, which is not capable itself of guaranteeing the desired enhancement (Golinelli, 2015).

The current organizational structure of the overall governance of cultural heritage defines a configuration, which is clearly structured for "need to combine competence and responsibilities of control at the central level with a more active capacity for initiative at the local level, in order to favor the pursuit of dual purpose of protection and enhancement.

For effective policies of cultural heritage enhancement is essential to recognize the extraordinary potential inherent in the relationship of the museums and cultural heritage with the territory, so as to understand the multiform original function, or economic, the products of art, as well as the values rooted and sedimented in the cultural continuum between agriculture, food and wine, urban planning and landscape well beyond any rigid distinction specification (Scarrocchia & Riegl, 1995).

After analyzing the literature on the issue of cultural heritage enhancement the following models were identified:

1. The model of governance

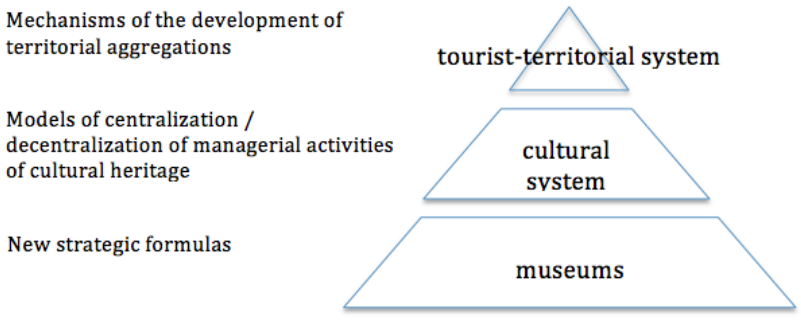
The model of governance of territory from the touristic point of view and according to multi level approach was introduced by Bonetti, Petrillo, Simoni (2006) and Golinelli and Trunfio (2007).

This model assumes therefore 'as a significant element of the existence, in the territory of three different levels of intervention:

- level of the single resource of cultural heritage;
- level of the cultural system, seen as vital system capable of taking precise trajectories of development and to evolve over time in a consonant manner with the changes in the competitive system on the national and international levels;
- level of a tourist-territorial system, where one or more cultural heritage resources can contribute qualifying as an essential component of the tourist offer (Golinelli, 2002).

Golinelli has also proposed an approach for cultural heritage enhancement that is presented on Figure 2.

Fig. 2: A cultural heritage enhancement approach



Source: Golinelli, 2008, p. 207

The principle of this approach is to make the cultural heritage an important factor of the territory and qualifying element around which to build, according to schemes of geometry variable, competitive tourism products. The development strategies of the potential of value and redefinition, according to the innovative logic of offering of single structures (first level scheme) becomes a

factor of the system change. The new formulas are promoted in the territory and at the same time rationalized in terms of efficiency and effectiveness through a model of unification/decentralization of management processes. In the third level of the scheme is presented the system as a factor of tourist atrection, which assumes the role of a catalyst in the creation and development of tourism products geared towards specific market segments.

The multiplicity of stakeholders in the area and the variety of relationships that they provide, however generate management models that can be traced to the same array of *stakeholder approach* (Freeman, 2010).

Stakeholders involved in the creation of the cultural value of a product have specific competence (other museums, galleries, dealers, critics, curators, collectors), instances of citizenship (government agencies, local foundations, state) or private interests (visitors) and they all involved in the inter-subjective relations mediation possible for the increase in the intrinsic value of the economic and cultural product (Franch, 2011).

2. *The model of a territory vital system*

This concept was discussed by such scholars as Golinelli (2002) and Barile (2012).

The model of territory vital system provides a representation of the territorial system able to support decisions of the government, aimed at improving the chances of survival, which enable the evaluation of project proposals for:

- Enhancement of the assets of a geographical area,
- Development of a territorial vocation,
- Growth of competitiveness of local systems.

The characterization of the territorial vital systems can be observed at both the governmental at the operational structure levels.

The peculiarities of government of territorial systems due to its composite nature, multi-subjective, as well as the high devision, if not fragmentation, of the decision-making process. The specificity of the operating structure is identified in its multi-dimensional nature, due to the wide variety that distinguishes it. Overall, government and operational structure forme a systemic entity typically multi-stakeholder, brining the variety of stakeholders to the vital dynamics of the territory. So, the territory vital system qualifies as an entity typically systemic multi-subjective, multi-dimensional and multi-stakeholder (Barile, 2012).

3.1 DPSIR logic for the cultural product enhancement

The drivers-pressure-state-impact-response (DPSIR) logic starts from sustainability concept.

The first full definition of "sustainability" is contained in the report Our Common Future, elaborated in 1987 by the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission). It defines sustainable development that «guarantee the needs of the present generations without compromising the ability of the future generations to satisfy their own» (Tenuta, P. (2009). The top-down approach is generated at the national or global levels focuses on the main environmental or social issues, conversely, the bottom-up approach starts at the level of the interaction of the enterprise with its stakeholders. It is possible to say that the top-down approach has as its starting point the connections between state and impact according to the DPSIR cycle, while the bottom-up approach would have as a starting point the pressures, but always considering the impacts and effects. To measure the sustainability of a company it can be used both top-down or bottom-up approaches (Fraser *et al.*, 2006, pp. 114-127).

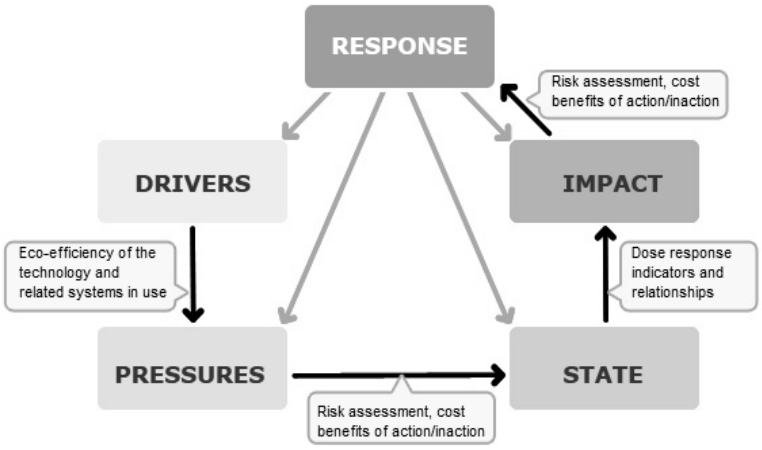
With reference to the DPSIR cycle of European Environment Agency (2006), on Figure 3 can be seen the model proposed by the European Environment Agency (2006).

The model that we propose is most coherent with sustainability approach, because it involved the environment where the enterprise operates. Moreover, this approach is coherent with vital systemic approach, where the enterprise interacts with external environmen (Barile, 2012; Golinelli).

At the base of the chosen model in this approach lie the following reasons:

1. centrality of the territorial context in the analysis with the link between economic process / social and environmental issues;
2. in sustainable view the environmental aspect is only one of the dimensions to be considered in this process that can be traced back to the production system of value culture
3. the production system can be represented by a set of phases that alternate and actors with different specializations.

Fig 3: DPSIR model proposed by European Environment Agency, 2006



Source: European Environment Agency, 2006, http://ia2dec.pbe.eea.europa.eu/knowledge_base/Frameworks/doc101182

"This model describes a dynamic situation, with attention for the various feedbacks in the system. By their nature, indicators take a snapshot picture of a constantly changing system, while the assessments that accompany the indicators can highlight the dynamic relations" (Gabrielson and Bosch, 2003). However there are some "in-between" indicators that express, more than other indicators, the dynamics of the interactions in the DPSIR system. These indicators focus on capturing the dynamic linkages between the DPSIR.

Gabrielson and Bosch argue that the existence of these interrelations shows that the DPSIR framework, although often presented as a linear chain or a circle, in fact resembles a very complex web of many interacting factors some of which may represent highly non-linear dynamics. In many cases the change in the state of the environment or impacts has several causes, some of which may be immediate of local origin, others may be exerting their influence on a continental or even global scale. Reductions in pressures often result from a mixture of policy responses and changes in various driving forces» (European Environment Agency, 2006, http://ia2dec.pbe.eea.europa.eu/knowledge_base/Frameworks/doc101182).

The DPSIR logic starts from the integrated and relational approach of cultural product (Ferri *et al.*, 2010), and the transition from the competition of specific sector and territory. The model was borrowed, primarily from the European Agency for Sustainable Development that represented environmental model.

Accordingly, three fundamental aspects must de considered: identification of local stakeholders, defining appropriate objectives for the protection and enhancement of cultural resources; evaluation of the mutual relations between the territory and cultural resource; analysis of the possible impacts of management models and development of cultural heritage (Barile *et al.*, 2012).

The commitment towards effective management of cultural heritage and towards a compatible development with the tourism system requires not only new projects at the local level, but also an innovation of the instruments of government, territorial transformations and testing methodologies and practices to produce more "performed" results in the heritage value of cultural identities (Aiello, 2014).

In the developing of more effective management' models, should be considered the following success factors: coordination and cooperation between institutions, businesses and the local community; ability to integrate with the subsidiary industries; ability to satisfacte diverse demand; capacity of integrated resource enhancement; ability to differentiate itself from competing offers.

These models require certain conditions, which can be summarized as follows: a basic entrepreneurial sensitive to the objectives of cultural enhancement; that the local system knows and identifies in their cultural heritage; that the local system opens to new cultural forms; that there is a local government pledged to support and develop local cultural realities; availability of quality real estate assets to be allocated to cultural programming; a network of public institutions and private entities that pursue a policy of social responsibility towards the local context; the presence of educational institutions interested in pursuing an education of excellence in the field of new cultural and technological expertise.

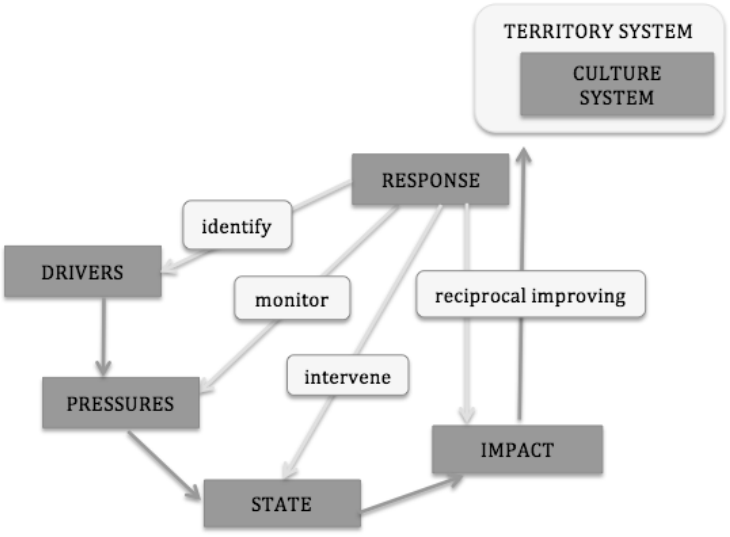
Taking the matrix orientation/strategy, outlined above, we can verify not only the possible approaches to be followed in the management of the cultural product (culture/tourism), but also identify the type of link between this (culture/tourism) and the territoty of reference.

The process of evaluation and analysis of the impacts is, however, critical points and difficult to implement because the cultural dimension has an intangible and complex nature. The analysis of the impact of culture on the development of local economies, that concerns the increase of private incomes, government revenue, employment, training. Occupation which in turn is analyzed in the path of economic-cultural sectors activation (tourism, handicrafts, agricultural development), the result of this integration of cultural resources with the territory.

This complexity can be simplified if we try to apply a model that provides a framework in the process of the cultural product enhancement.

In light of these premises we have "borrowed" the DPSIR model studies on Environmental Economics, trying to verify its applicability as a guiding tool for institutions/managers organs of cultural heritage.

Fig 4: "DPSIR - Culture" model



Source: elaboration of authors

With this model it is evaluated the reciprocal impacts between cultural activities and the territory of reference, identifies the link between the cultural and the development of the local context and finally captures the possible levels of mutual respect. The mechanisms and effects of the relationship between cultural and local system are represented by the following elements: drivers, pressures, state, impact and responses.

The *drivers* are the essential factors that influence and stimulate the cultural values. The *pressures* identify positive stimulus or negative cultural activities. The *state* indicates the current

condition of the cultural property. The *impact* describes the final effects of state's changes, for instance, the set of input/output is within the cultural system and between this system and the reference area. The *response* reveals the efforts/commitments that the society claims to solve problems and to develop the potential both inside and outside of the cultural system.

The model is able to identify the connections of the various elements of the product that is going to consider culture, offering a map of the cause/effect resulting from cultural activities.

Relations cause/effect result in a causal chain, which allows to detect the level of efficiency of the taken actions. The model also allows to make comparisons between the current situation and the ideal one in order to activate and implement a sustainable development policy, in this case it means performance.

The passage is to identify connection with the various elements of the system Integrated Product and System Territory, in order to intervene, eliminating the negative impacts and enhancing positive ones as part of the causal chain.

The "causes' chain" starts with the identification of the causes (drivers, pressures) development, stall or decline the offer integrated land through the cultural resources that define the current situation of this offer (state) and the mutual relationships to internal system territory (impact) to identify the actions/reactions that the competent organs activate/implement to achieve sustainable development (response).

Central moments of this model are the definition of impacts, which allows to identify the relationships between cultural product that and territorial system, and the identification of answers through hypothesis of new management models.

The impacts of the cultural product can be both direct and indirect, the first are those that increase the quantity and quality of the cultural heritage of the territory and mainly derive from protection objectives, conservation and enhancement. Indirect impacts are those that are able to achieve goals: usability of the cultural and territorial system; revenue growth and local employment.

The analysis of the impacts needs to stimulate and motivate all processes aimed at the promotion of cultural heritage, it can affect both the product itself (direct enhancement) in the local system where the property is located or connected (indirect enhancement). In the first case, reference is made to the management of the cultural product, in the second case, opposite of the entire local system. It then goes from a narrow to a wide imposing of a new complex and integrated logic, because two types of impacts affect each other, there must be cooperation between all the entities that manage both cultural and local activities.

Examples of direct enhancement derived from protection activities (such as research, monitoring, programming), conservation (such as maintenance, restoration, vocational training), enjoyment (training, education, promotion, communication) of the cultural product. The additional benefits, however, comes from a range of activities much more numerous: cultural activities in general (research centers, small businesses, etc.), and local activities (receptive services, transport, etc.).

The processes of indirect enhancement must be integrated with those directed to achieve common goals. The effects of these enhancement activities may result the ability to increase the added value of the products made by the effects that such cultural activities have on other sectors of the territory.

Conservation, protection and enhancement are the sequential and essential moments of the relationship that must maintain the civil society towards the cultural property.

Among the goals that address the exploitation activities there is also the promotion, knowledge of cultural heritage and the support of the conservation of cultural heritage.

For which the protection of cultural product must lead to its enhancement, that determines its fruition (here closes the direct process). From reception policies aside the enhancement process (indirect) of the system can be explained even reverse, for instance, from an asset's valuation it is passed to the systemic availability of the territory, and therefore to the protection and enhancement of the cultural property.

The manager (governing structure) defines the goals of activities' enhancement of which is responsible, implements all the procedures and actions, assumes responsibility for the success (in terms of effectiveness and efficiency).

Excellent program manager of the organ of cultural direct enhancement can have a failure of the activated processes due to a low quality of programs and local factors.

The regional structures must define and identify a plan that can support the managers of cultural heritage, having more attention to all the elements of the territory (environment, economy, society).

The first step that the local authorities have to do is ensure the participation and consultation of all actors (or representatives) of the process of local system enhancement by building the identity of the territory, otherwise it will be impossible to achieve any purpose and objective.

This assumption must be guaranteed by "multilevel governance" (Healey, 2004) capable to put together different sectors and subjects areas that can achieve objectives of growth with the policies of cultural heritage from a development perspective.

Necessary step is to defend the essential elements of the territory, extending the time horizon of the interventions and pursuing intergenerational equity. The cultural heritage enters, according to this logic, in the territorial vital elements, taking as common denominator the territory as "container".

The second step that local actors have to face is to broaden the vision of resource management, considering all the areas that are going to affect the user's satisfaction by monitoring the effects of activated actions of all stakeholders and finally moving in context of a broader perspective of the industry in which it operates.

The logic sector is now surpassed by the "territorial", which sets targets for development and integrated interventions formula.

This leads to the formulation of the offer, the product and demand, as they have to be integrated within the development of the territorial system (no more than a single sector and / or company) through research of the competitive advantage of the territory. It goes from the sectoral competitiveness to territorial, this means that it should not be more taking in considiration the tourist product and cultural product but territorial product, a concrete and organized product.

It is essential to raise awareness among local actors by defining appropriate objectives for the protection and enhancement of cultural resources, a task that can be entrusted to public and private agencies that manage them. Complex strategies have to be defined that can identify appropriate policies and intervention tools.

Cultural resources may be a point of cohesion of social groups, involved in the development process, become one of the strengths of the territory system.

Once the cultural resource becomes the territorial product and therefore exist an offer the last part is the activation by the local authorities of the promotion processes.

Arriving to a new vision of the tools of the marketing mix, and in particular the comunication, which must take a broader sense, is not only the production of catalogs, guides, conferences, exhibitions or sponsors for purposes of short period, but must involve investment of medium and long term assuming a new and more complex role.

It should not consider only the cultural heritage, but the whole territory supply, only in this way it can implement promotion policies and catalyze significant demand (both quantitative and qualitative) with the ability to "welcome" the local system.

Consistency is not just about the culture, but is about the whole supply of resources and sevices, as well as environmental and social conditions of the territory.

Otherwise the expectations induced by the promotional campaigns cannot be met and this results in negative effects and impact (especially in the long term), due to a negative gap between expectations and perceptions.

Providing cultural products and activities (protection, preservation and use) and the provision of local services (protection of elements of the territory, reception services, accessibility and others)

the integrated system with suitable local promotional policies can catalyze cultural demand segments diversified into a number of cultural products.

Culture, then, becomes the factor of attraction of the local system, as the permeability and diffusion of cultural heritage to the outside. It will make and promote the entire territorial offer, and vice versa.

The circuit of impacts that are activated, for example, for a theater, leads to identify four types: direct (the compensation of the actors), indirect (the purchase of the posters at suppliers), derivative (s consumption processes of the actors), induced (the users of the theater who go to the restaurant or to stay overnight in the hotel).

Finally can be understood the process of analyzing the chief enhancement circuit, the quality and quantity of cultural resources affect the number and characteristics of the visitors, to which are important socio-economic conditions; visitors affect the flow of services demanded, which depend on the spending power of demand, these flows affect the economic flows generated and activated on the territory.

The process outlined the influence of the income and employment of the area (determine economic flows, cash flows that circulate in the territory), which affect the level of quality of life of the area, this implies repercussions not only on the local system but also on the cultural system, and hence the circuit again.

Appropriate consideration is the following: if the territory is considered as a system and culture is one of its elements - in the logic of exploitation and development - an integrated and sustainable policy can and should be based on the cultural system within the macro-region.

It is clear the centrality and complexity of how to reconcile the goals of profitability and protection and how to represent the reciprocity between the territorial system and cultural system.

4. Managerial implications, conclusions and limitations

Public goods and, in particular, cultural heritage, can represent a considerable economic resource, because, through their enhancement, it is possible to define important programs of local development. Sustainability, entrepreneurship and organizational perspective, depends on the sustainability of its relations with the different stakeholders.

In the literature is highlighted the value for stakeholders, which may take various forms: adequate remuneration for members and shareholders, and rewarding the best working conditions for human resources, systems of customer-oriented offer, co-creation and knowledge sharing with suppliers, implementation of measures of accountability and stakeholder engagement, attention to the environment.

In line with held discussions, the proposed model “DPSIR-culture” can be a tool for the enhancement of cultural product, which takes into account the impact of individual local stakeholders and potential of their actions. The study focused on the social contribution of the cultural product, consider the complexity and multi-dimensionality of the impact of culture. In this perspective, the cultural asset is a social phenomenon, reconciling economic, social and cultural rights and, therefore, qualitative and quantitative dimensions. The main contribution of this work is that the “DPSIR-culture”, which valuation model, allows the management level - both public and private - to achieve strategies and sustainable planning over the time at both the corporate and territorial levels. The analysis, try to overcome the gap in sceintific research on the enhancement of the cultural product, however, at the field level there is a limit, because the model is not tasted yet.

The main managerial implications of the work are that the proposed model can support public and private manager in the processes of design and product development in the cultural perspective of the continuous monitoring. It can identify and track individual factors which may result negative/positive impacts in the reference area and allows to have an integrated, circular and continuous view to territory-cultural product, in tearms of sustainability.

It can be concluded, that the theorized model can provide managers, policy makers and investors with an integrated assessment of cultural product that goes beyond the potential economic and financial short-term, purely related to market size and limited opportunities of a managerial level.

Finally, the article presents a contribution to the literature on the topic of the cultural product enhancement and its complexity, for the first time with a view to the sustainable approach.

The main limitation of our study is that the proposed model could be oriented in environamental perspective, but the motivation of chosen perspective is that the sustainable development must start from the environment and opportunity to preserv and increase its value. The enterprise is more and more integrated and connected to a territory of reference. This model has been chosen due to its coherence with the vital system approach. In the future work, the next step will consist of analysis and verification of further possible models for sustainable development of cultural product.

References

AIELLO L. (Ed.), (2014), *Handbook of Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, IGI Global, Hershey.

BARILE S. (2012), "L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, vol. 84, n. 11, pp. 47-87.

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., SAVIANO M. (2012), "Dalla Gestione del Patrimonio di Beni Culturali al Governo del Sistema dei Beni Culturali (From the Management of Cultural Heritage to the Governance of Cultural Heritage System)", Golinelli, GM. ,(a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.

BONETTI E., PETRILLO C.S., SIMONI M. (2006), "Tourism system dynamics: A multi-level destination approach", in Lazzeretti L., Petrillo C.S., (a cura di), *Tourism Local Systems and Networking*, Routledge, New York, pp. 111-131.

BAUMOL W.J., BOWEN W.G. (1966), *Performing Arts--the Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theatre*, Opera, Music and Dance. MIT Press.

BRAMWELLB., LANE B. (1993), "Sustainable tourism: An evolving global approach", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 1, n. 1, pp. 1-5.

COOKE P.N., LAZZARETTI L. (Eds.), (2008), *Creative cities, cultural clusters and local economic development*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

FERRI M.A., BASILE G., AIELLO L. (2010), "The Relationship Between Integrated Cultural Product Brand and Individual: a Conceptual Framework", in *7th CIRCLE Conference for Consumer Behavior and Retailing Research, Estoril, Portugal: International Journal of Management Case*, vol 7, n. 1, pp. 121-131.

FRANCH M. (2011), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82/10, pp. 96-107.

FRASER E.D., DOUGILL A.J., MABEE W.E., REED M., MCALPINE P. (2006), "Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management", *Journal of environmental management*, vol. 78, n. 2, pp. 114-127.

FREEMAN R.E. (2010), *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, New York.

GABRIELSON P., BOSCH P. (2003), *Environmental indicators: typology and use in reporting*, *EEA*, Copenhagen.

GARROD B. (2008), "Managing visitor impacts", *Managing Visitor Attractions*, pp. 165-180.

GARROD B., FYALL A. (2000), Managing heritage tourism. *Annals of tourism research*, vol. 27, n. 3, pp. 682-708.

GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi*, G. Giappichelli, Torino.

GOLINELLI C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale. Verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè Editore, Roma.

GOLINELLI C.M., TRUFINO M. (2007), "Sistemi turistici locali: limiti e possibilità di sviluppo nelle regioni italiane", *Economia e diritto del terziario*, n. 2, pp. 419-453.

GOLINELLI G.M. (Ed.), (2015), *Cultural Heritage and Value Creation: Towards New Pathways*, Springer, Cham.

HEALEY P. (2004), "Creativity and urban governance", *Policy studies*, vol. 25, n. 2, pp. 87-102.

LAZZERETTI L. (2003), "City of art as a High Culture local system and cultural districtualization processes: the cluster of art restoration in Florence", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 27, n. 3, pp. 635-648.

LEMAIRE J.P., VIASSONE M. (2015), "Tourist destinations positioning: From indexes to managerial implications", *Journal of Investment and Management*, vol. 4, n. 1-1, pp. 30-38.

MANETTI G. (2011), "The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, n. 2, pp. 110-122.
MAZZANTI M. (2003), "Valuing cultural heritage in a multi-attribute framework microeconomic perspectives and policy implications", *The Journal of Socio-Economics*, vol. 32, n. 5, pp. 549-569.
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.
NANTEL J.A., COLBERT F. (1992), "Positioning cultural arts products in the market", *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n. 2, pp. 63-71.
NIKODIJEVIC D. (2011), "Valorization of cultural heritage in a context of social policy of sustainable development", *Megatrend revija*, vol. 8, n. 2, pp. 261-279.
PERRINI F., TENCATI A. (2011), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie*, n. 77, pp. 24-43.
RULLANI E. (2003), "La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano", *Sinergie*, n. 61-62, maggio-dicembre.
SEVERINO F. (Ed.), (2005), *Un marketing per la cultura*, FrancoAngeli, Milano.
SCARROCCHIA S., RIEGL A. (1995), Alois Riegl: teoria e prassi della conservazione dei monumenti. Antologia di scritti, discorsi, rapporti 1898-1905, con una scelta di saggi critici, Clueb, Bologna.
SILBERBERG T. (1995), "Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites", *Tourism Management*, vol. 16, n. 5, pp. 361-365.
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.
TAMMA M. (2010) "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità", *Sinergie*, n. 82, pp. 27-46.
TARVIDO G., SCILLA A., VIASSONE M. (2014), *A New Frontier in the Satisfaction of the Cultural Tourist: The QR Code. Handbook of Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, IGI Global, pp. 348-374
TENUTA P. (2009), *Indici e modelli di sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano.

Web sites

European Environment Agency, 2006,http://ia2dec.pbe.eea.europa.eu/knowledge_base/Frameworks/doc101182
http://www.sinergiejournal.it

The contribution of Italian cultural blogs to heritage valorization

FRANCESCA MAGNO[*] CRISTINA BETTINELLI[•] MARA BERGAMASCHI[♠]

Abstract

Objectives. *Available studies have often reported a gap between the supply and the (potential) demand for cultural products. Ineffective communication is often mentioned as one of the main reasons for this mismatch: such communication is unidirectional and uses a technical language which is understandable only by a niche public. The purpose of this study is to investigate whether cultural blogs (in particular organizationally unaffiliated blogs acting as intermediaries between the suppliers and the consumers of cultural products) are able to assist their readers to decide which cultural products to consume. A theoretical model to describe this effect is developed and tested.*

Methodology. *This research is based on data collected through a survey among the readers of two Italian cultural blogs. Structural equation modelling is used to analyse data.*

Findings. *The findings demonstrate that cultural blogs influence their readers' selection and consumption of cultural products. The results also show that this effect is the result of both utilitarian and hedonic benefits provided by the cultural blog to the reader.*

Research limits. *The analysis is based on data collected among the readers of only two Italian cultural blogs. In addition the sample size is limited. Further studies are needed to generalize the results.*

Practical implications. *The study has implications for both cultural bloggers and for the organizations supplying cultural products (such as museums). For cultural bloggers, the analysis shows the importance of balancing the informative contents of their blogs with the enjoyment opportunities for the readers. In addition this research suggests that the suppliers of cultural goods should be able to cooperate with cultural bloggers, because if their products are reviewed in those blogs they will be statistically more likely to be selected by readers.*

Originality of the study. *To our knowledge, this is the first scientific study (both nationally and internationally) to empirically test the effects of cultural blogs on readers' behaviour.*

Key words: *cultural blogs; blogs; cultural products; social media*

[*] Research Fellow of *Management* - University of Bergamo
e-mail: francesca.magno@unibg.it

[•] Researcher of *Management* - University of Bergamo
e-mail: cristina.bettinelli@unibg.it

[♠] Associate Professor of *Management* - University of Bergamo
e-mail: mara.bergamaschi@unibg.it

1. Introduction

Consumers of cultural products can't base their purchasing and consumption decisions only on the utilitarian value of the offering, which is actually very low (Peltoniemi, 2015). On the contrary they need to appreciate the aesthetic (Hirsch, 1972), symbolic (DeFillippi *et al.*, 2007; Markusen *et al.*, 2008), social display (Bourdieu, 1984) and experiential value of those cultural products (Peltoniemi, 2015). Hence communication plays a pivotal role in helping potential consumers to understand the intrinsic value and select among the large variety of available cultural products (e.g., exhibitions to visit, books to read, etc.) (Peltoniemi, 2015).

However, communication of cultural products is often ineffective because it is unidirectional and uses a technical language which is understandable only by a niche public (Solima, 2008). This makes such communication available only to qualified connoisseurs, experts and enthusiasts of culture (Barile and Saviano, 2012).

Some authors have suggested that blogs may contribute to make communication of cultural products more effective, by creating and diffusing knowledge, thus playing an important intermediary role between suppliers and consumers (Solima, 2010). Since their emergence in the late '90s, the importance of blogs has grown exponentially (Dearstyne, 2005), covering a wide range of topics, including sports, automotive, fashion and many others (Cosenza *et al.*, 2015; Shiau and Luo, 2013). In particular, following Throsby's conceptualization of culture (1994), we define here cultural blogs as those blogs covering a very eclectic area mixing aesthetics, history, philosophy, sociology, politics, and many other disciplines.

Blogs are "diary-style web sites" (Johnson and Kaye, 2004), which allow bloggers to write opinions, reviews, ideas, personal stories, emotions, etc. (Chau and Xu, 2012). Several studies have shown that blogs, compared to other media, are more dynamic and are perceived as more reliable by users (Cosenza *et al.*, 2015). Therefore they may significantly influence readers' behavior. For example, in a typical hedonic field such as fashion, Halvorsen *et al.* (2013) have demonstrated that fashion blogs can play a role in affecting consumer behaviors. However, this effect still needs to be strongly proved (Cosenza *et al.*, 2015).

Drawing on these premises, the aim of this paper is to investigate whether cultural blogs are able to influence readers' decisions about which cultural products to consume. For this purpose, we suggest and test a model to explain cultural blogs' influence on readers' behavior. The model draws on the distinction between utilitarian and hedonic beliefs (Homer, 2008; Voss *et al.*, 2003), thus hypothesizing that readers' attitudes toward cultural blogs are driven both by the utilitarian beliefs (e.g., readers' perception about the accurateness of the information posted in the blog) and by hedonic beliefs (e.g., readers' enjoyment with the blog). In turn, we hypothesize the existence of a positive and strong relationship between the attitude toward the blog and the behaviors. To test our model we present the results of a survey among the users of two Italian cultural blogs.

The results of this paper may have relevant implications for both theory and practice. As regards theory, they may contribute to close the gap about the influence of cultural blogs on readers' behaviors. From a managerial perspective, they may provide bloggers with evidences about the effect of the blogs and with guidance about the aspects of the blog that need to be emphasized (hedonic or utilitarian aspects). They may also indicate to supplier of cultural goods to what extent it is important to cooperate with cultural bloggers.

The remainder of this paper is articulated as follows. First we review the relevant literature for this study, we present our model and set the hypotheses. After that, we describe the research method and the results. Discussion and conclusions complete the paper.

2. Literature review

Cultural products have some distinctive features (Peltoniemi, 2015) that emphasize the importance of communicating them effectively to current and potential consumers (Aiello, 2014).

First, cultural products (i.e. cultural goods and services (Rispoli and Tamma, 1992) embracing a range of issues in philosophy, esthetics, history, sociology, politics, and many other disciplines (Throsby, 1994)) are more abstract, have less functional utility and are experienced more subjectively than all other products (Bourgeon-Renault, 2000). Hence selecting which cultural products to consume and being able to derive benefits from their consumption may be quite complex for consumers (Brito and Barros, 2005). In particular, consumers have to engage in a cultivation-of-taste process to select and enjoy these products (Brito and Barros, 2005). The accumulation of culture-related knowledge and experience is thus particular important (Stigler and Becker, 1977) and communication has a pivotal role for this purpose.

Second, several studies demonstrated that the consumption of cultural products is strongly correlated with customers' level of education (Throsby, 1994). In addition older people show generally higher levels of cultural consumption (Katz-Gerro, 2011). Finally, cultural products consumption is related to specific consumers' lifestyle, which are the representation of groupings or 'tribes' that share style of behavior, taste, and habitus (Katz-Gerro, 2011). In sum, available analyses show that a large portion of people is not involved in the consumption of cultural products, which often attracts only qualified connoisseurs, experts and enthusiasts (Barile and Saviano, 2012). Communicating cultural products in a way that is accessible to a larger public is therefore fundamental.

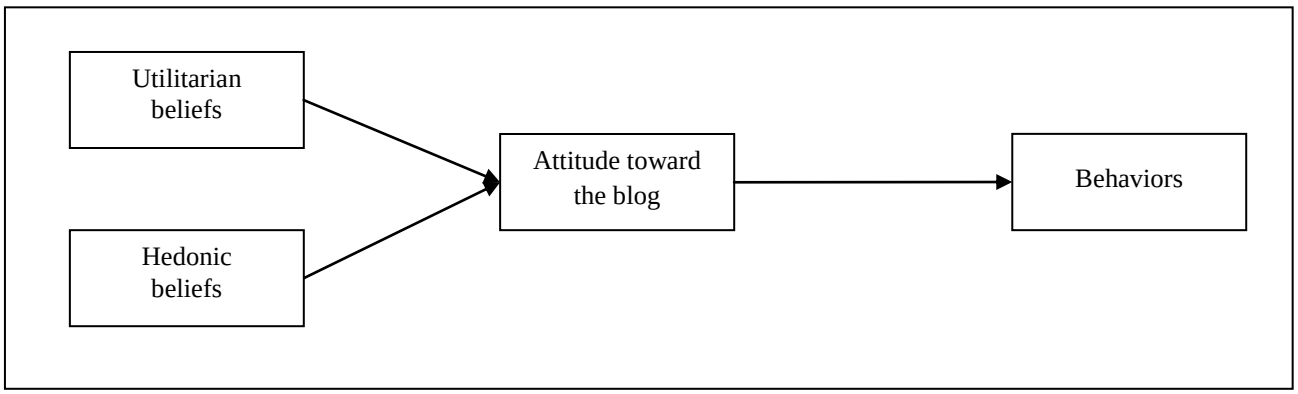
Given the importance of communication to support the consumption of cultural products, but considering the limited effectiveness of traditional practices (Aiello, 2014), several academicians, organizations and practitioners have started to explore the potential of social media in the cultural context (Solima, 2010). In this paper we particularly focus on the role of blogs, which represent informal channels of communication (Kulmala *et al.*, 2013) and, differently from most of cultural organizations' communications traditional approach, are not unidirectional but interactive (Solima, 2008).

Blogs are classified as social media and user-generated content (Cosenza *et al.*, 2015) and "are diary-style websites that generally offer observation and news listed chronologically" (Johnson and Kaye, 2004, p. 622). Differently from traditional media, blogs are two-way communication channels, where the blogger and her/his readers have the opportunity to interact (Bernoff and Li, 2008). Blogs can be divided into personal (organizationally unaffiliated) blogs and organization-sponsored blogs (such as a museum-sponsored blog) (Sweetser and Metzgar, 2007). In this study we focus on organizationally unaffiliated blogs, i.e. blogs which act as intermediaries between the suppliers and the (actual and potential) consumers of cultural products. In the case of cultural products, consumers may use these blogs' reviews to complement or to substitute professional evaluations (Peltoniemi, 2015). Previous research suggests that consumers consider personal blogs as more credible than the other online and offline sources of information (Johnson and Kaye, 2009) and therefore such blogs may have an influence on consumers' purchase behavior (Cosenza *et al.*, 2015). Nonetheless evidence on the effects of blogs on blogs' readers actual behaviors remains scarce (Cosenza *et al.*, 2015; Halvorsen *et al.*, 2013).

Drawing on these premises, this paper explores whether cultural blogs are able to influence blog readers' behavior, regarding the consumption of cultural goods. In particular, we develop and test a model which states that the blog readers' behavior (in particular, the decision about which cultural products to consume) is the result of her/his attitude toward the blog, which is in turn the result of his/her beliefs related to the blog (fig 1).

In particular, drawing on previous studies demonstrating the separation between utilitarian and hedonic beliefs (Batra and Ahtola, 1991; Batra and Homer, 2004; Homer, 2008; Homer, 2006) and their impact on attitudes (Voss *et al.*, 2003), we state that readers' attitudes toward the blog are driven by both utilitarian and hedonic beliefs. Utilitarian beliefs are those associations that the consumers connect with the instrumental, functional benefits provided by an evaluated object (i.e., the blog in our study), while hedonic beliefs are associations with the affective, experiential gratification benefits provided by an evaluated object (Batra and Ahtola, 1991).

Fig. 1: The suggested model



Source: our analysis

A number of studies demonstrated that blogs provide the readers with both utilitarian and hedonic benefits. As regards the utilitarian benefits, blogs contain detailed and updated information about a specific topic, which may enhance the reader's performance (Hsu and Lin, 2008). In the case of a cultural blog, the information published in the blog about specific cultural products may help the reader to evaluate the best cultural products for her/him. Thus the high-quality informative content of a blog will provide the reader with significant utilitarian benefits. Therefore we state that:

H1: In the case of a cultural blog, there is a positive relationship between utilitarian beliefs and attitude toward the blog.

Similarly, previous research showed that internet-related and blog-participating activities offer hedonic benefits to the consumers, in terms of enjoyment (Hsu and Lin, 2008; Shiau and Luo, 2013). For cultural blogs' readers, hedonic benefits are particularly important, given the high aesthetic and symbolic nature of culture and of cultural products (Peltoniemi, 2015). Hence we state that:

H2: In the case of a cultural blog, there is a positive relationship between hedonic beliefs and attitude toward the blog.

Finally, to develop the third hypothesis we relied on previous studies highlighting the direct effect of online product recommendations on consumers' purchasing decisions (Ho and Bodoff, 2014). In particular, Ho and Bodoff (2014) demonstrate that when a web personalization agent (i.e. the blog in this paper) selects and advertises a small set of recommendations that match a person's interests, the person's attitude toward the personalization agent significantly influences her/his decision to choose one of the recommendations as the final choice. This relationship is also consistent with the well-established literature about behavioral compliance, showing that when a consumer perceives the source of information as credible, s/he will be more likely to follow the advices and recommendations provided by that source (Pornpitakpan, 2004). Following this tradition, we posit that:

H3: There is a positive relationships between a reader's attitude toward a cultural blog and her/his consumption behaviors (i.e., the decision about which cultural products to consume).

3. Method

To test the hypotheses an online survey was conducted in March 2015 among the readers of two Italian cultural blogs. These two blogs are in the top ten positions of the Italian cultural blogs ranking released by Teads (which is a reliable consulting firm specialized in online activities, operating all over the world). In particular, we contacted the bloggers managing the two blogs to gain their consent to publish a post and a link to our questionnaire on their blogs.

The first blog was created in 2011 and it is managed by a group of art historians. In the presentation of their blog they state the following: *"We needed a communication tool which should be simpler, more straightforward and more flexible than a magazine online. We feel a very urgent need to reconcile the study-related and the communication-related potential of digital technologies for research, the so-called digital humanities, and to be on the net with our point of view and our training. This need is even more evident when we consider, especially in the Anglo-Saxon world, the disclosure of new perspectives of art history between Internet and digital publishing."*

The second blog was created in 2012 and it covers the following topics: arts, visual arts, humanities, culture and curiosities.

In general both blogs publish posts which are short, full of pictures and with detailed information (fig. 2 shows one of the posts published in the blogs participating in this research).

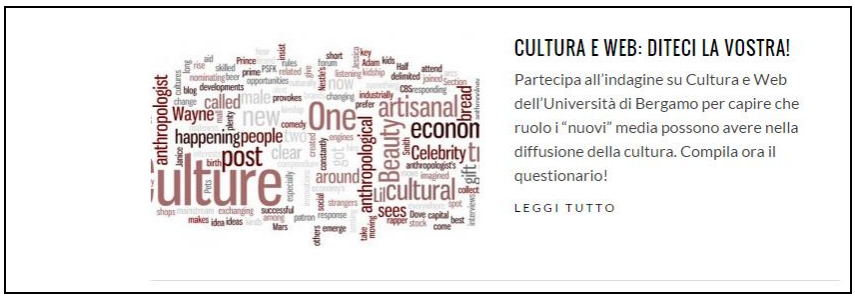
Fig. 2: An example of the posts published in the blogs participating in this study

Source: Blogs participating in this study

The two blogs published a post with the link to our questionnaire during March 2015 (fig. 3).

The questionnaire was organized in three sections: one was related to the beliefs of the readers of the cultural blog; the second section was about the habits and the behavior of the readers and the final section investigated other aspects not related to the purpose of this research.

Fig. 3: The post with the link to our questionnaire published by one of the two blogs



Source: Blogs participating in this study

Most of the items used to measure the main constructs (table 1) were taken from previous studies, with some adaptations to the specific research setting. Hedonic beliefs included four items (1=strongly disagree; 7=strongly agree), while utilitarian beliefs were measured by three items. Both constructs were derived from the work by Hsu and Lin (2008). Attitude toward the blog was measured by two items (1=strongly disagree; 7=strongly agree) adapted from Shiau and Luo (2013). Finally, the two items developed by Li *et al.* (2008) were adapted and used to register readers' behavior (1=strongly disagree; 7=strongly agree).

The measurement and structural models were then tested using the structural equation modelling technique.

4. Results

Up to now 117 responses have been collected, however, 10 of them have been excluded due to incomplete answers. Therefore we got 107 usable answers (50 from the first blog and 57 form the second blog). Respondents are mainly female (58.5%), have a medium-to-high education level (79.5% have a bachelor's degree or post-graduate degree) and have an average age of 34 years. As regards the occupation, 27.1% of participants are employees, 5.6% are students, 4.7% are housewives, 49.5% are self-employed people, while 13.1% are unemployed. As regards the attachment to the blog, 49.5% of respondents have been following the blog for more than one year, while 44% for more than one month but less than a year and only the 6.5% for less than one month.

Before estimating the structural model to test the suggested hypotheses, a confirmatory factor analysis (CFA) was conducted to assess constructs' convergent and discriminant validity. The CFA's overall goodness of fit is satisfactory (Kaplan, 2009) with Chi-square (df=39)=72.98, $p<0.01$; CFI=0.96 and RMSEA=0.09. Table 1 shows the details of the measurement model. Since the CFA confirmed the validity and reliability of the measurement model, we were able to use the corresponding latent variables to estimate the structural equation model.

Tab. 1: The measurement model

Construct	Item	Mean	S.D.	C.R.	Factor Loading
Hedonic Beliefs	HB_1 - Spending time on this blog is relaxing	4.85	1.69	/	0.96
	HB_2 - I enjoy following this blog	4.72	1.67	16.90	0.93
	HB_3 - I enjoy posting my comments on this blog	3.22	1.88	7.38	0.61
	HB_4 - Through this blog I travel with my imagination	4.51	1.89	8.67	0.67
Utilitarian Beliefs	UB_1 - The information provided by this blog are accurate	5.97	1.32	/	0.90
	UB_2 - The information and suggestions published in this blog are reliable	6.12	1.19	15.72	0.94
	UB_3 - The contents of this blog are updated	6.04	1.25	14.21	0.90
Attitude toward the Blog	ATTB_1 -This blog is valuable for me	4.77	1.75	10.90	0.86
	ATTB_2 - I am very attached to this blog	4.69	1.61	/	0.85
Behavior	B_1 - On many occasions I followed the advices posted on this blog	4.81	1.66	10.97	0.85
	B_2 - I often decide what cultural events to attend, books to read, etc., based on the advices of this blog	5.42	1.40	/	0.89

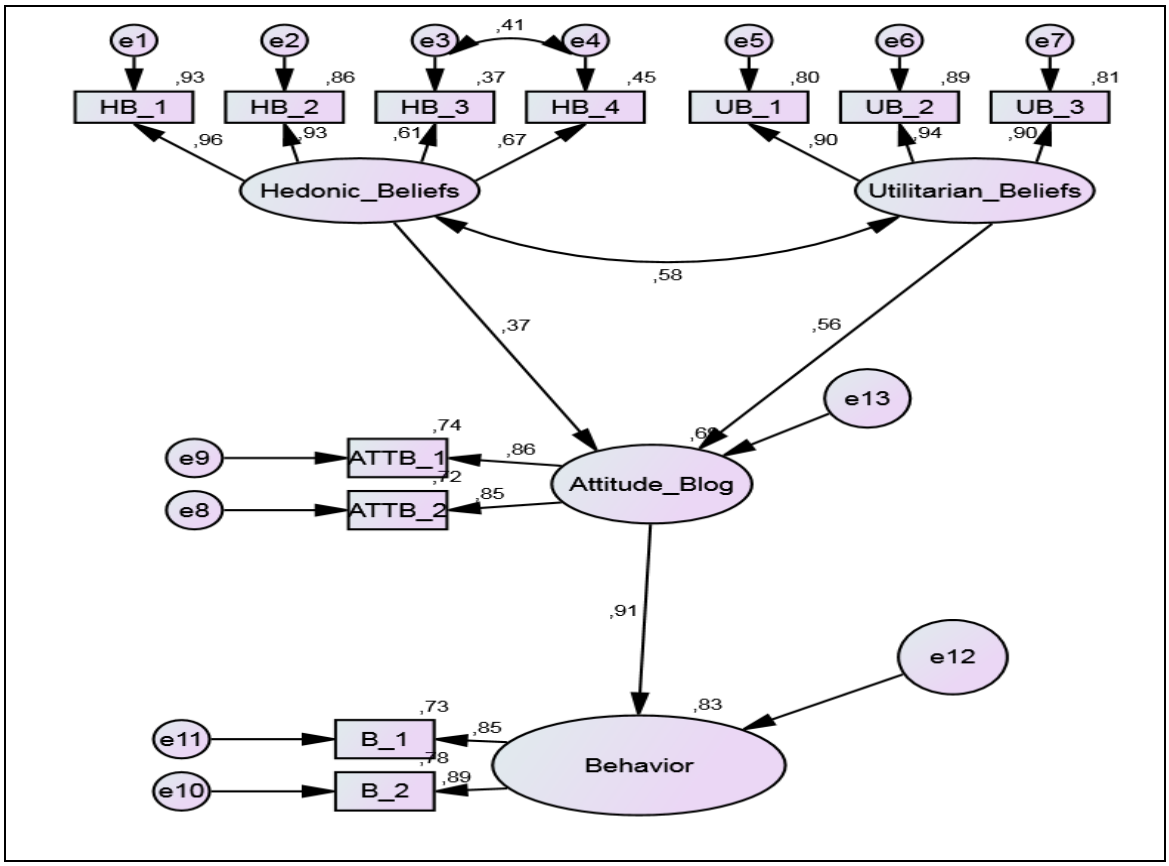
Source: our analysis

The structural model (fig. 4 and table 2) shows an overall good fit, with Chi-square (df=39)= 63.84, $p<0.01$; CFI=0.97 and RMSEA=0.07.

As regards the suggested relationships among the variables, data highlight that all the hypotheses are supported. In particular, both hedonic beliefs ($\beta=.37$; $p<0.01$) and utilitarian beliefs ($\beta=.56$; $p<0.01$) are significant antecedents of the attitude toward the blog, thus supporting

hypotheses 1 and 2. In addition, attitude toward the blog has a significant and strong influence on readers' behavior (β=.91; p<0.01), supporting hypothesis 3.

Fig. 4: The structural model.



Source: our analysis

Tab. 2: The structural model

	Estimated Model		
	Unst. Coeff.	SE	Std. Coeff.
H1: Hedonic beliefs→Attitude toward the blog	0.314	0.074	0.373
H2: Utilitarian beliefs→Attitude toward the blog	0.647	0.108	0.560
H3: Attitude toward the blog→ Behavior	0.829	0.084	0.913
Model fit			
Chi-square	63.84, df=39, p<0.01		
RMSEA	0.07		
CFI	0.97		

Source: our analysis

5. Discussion and conclusions

The purpose of this study was to investigate whether cultural blogs can influence their readers' behavior, by acting as (informative) intermediaries between the suppliers and the (potential) consumers of cultural products. The findings demonstrate the existence of this effect, highlighting that blog readers take strongly into consideration the blog's suggestions when they have to select the cultural products to consume. Thus, this paper enriches available knowledge about the impact of social media in the cultural context, by demonstrating the effectiveness of cultural blogs. In a

broader sense, the findings also provide empirical support for Franch's (2010) idea that technological innovation should contribute to the diffusion of culture. On this point, it may be interesting to note that blogs' readers participating in this study had an average age of 34 years, which is much lower compared to the one of the "regular" cultural products' consumers (Katz-Gerro, 2011).

Moreover, the results of this research have practical implications for both cultural bloggers and suppliers of cultural products (such as museums or other cultural institutions). For cultural bloggers, the importance of balancing utilitarian and hedonic benefits emerges. This means that designing a cultural blogs with a focus only on high-quality informative contents (i.e., utilitarian benefits) may not be enough to stimulate a strong positive attitudes towards the blog among the readers. The blog should also satisfy the need for enjoyment, relax and gratification. As for the suppliers of cultural products, this study highlights the importance of collaborating with cultural bloggers to increase the probability that reviews for their products will be posted by those cultural bloggers. In fact, the analysis shows that readers are particularly likely to consume the cultural products reviewed on the blog. In addition, through such collaborations suppliers have the opportunity to enlarge their audience, by reaching younger people.

This study presents several limitations, as well. First, the analysis is based on data collected from only two Italian cultural blogs. As mentioned before, culture is a very eclectic area, thus analyzing more blogs related to different aspects of culture may corroborate our findings. In particular, as this is an exploratory study and given the richness of this topic under investigation, other variables should be considered in the future to enrich our understanding of this issue. In addition the sample size is limited. Finally, this paper has considered only organizationally unaffiliated blogs, which are particularly interesting given their intermediary role between the suppliers and the consumers. Future studies should also extend the analysis to organization-sponsored blogs (such as museums-sponsored blogs) to appreciate the overall potential of blogs in the cultural field.

References

AIELLO L. (Ed.) (2014), *Handbook of Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, IGI Global, New York.

BARILE S., SAVIANO M. (2012), "Dalla Gestione del Patrimonio di Beni Culturali al Governo del Sistema dei Beni Culturali", in Golinelli, G. M. (Ed.) *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.

BATRA R., AHTOLA O.T. (1991), "Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes", *Marketing Letters*, vol. 2, n. 2, pp. 159-170.

BATRA R., HOMER P.M. (2004), "The situational impact of brand image beliefs", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 14, n. 3, pp. 318-330.

BERNOFF J., LI C. (2008), "Harnessing the power of the oh-so-social web", *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n. 3, p. 36.

BOURDIEU P. (1984), *Distinction: A social critique of the judgement of taste*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

BOURGEON-RENAULT D. (2000), "Evaluating consumer behaviour in the field of arts and culture marketing", *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n. 1, pp. 4-18.

BRITO P., BARROS C. (2005), "Learning-by-Consuming and the Dynamics of the Demand and Prices of Cultural Goods", *Journal of Cultural Economics*, vol. 29, n. 2, pp. 83-106.

CHAU M., XU J. (2012), "Business intelligence in blogs: Understanding consumer interactions and communities", *MIS quarterly*, vol. 36, n. 4, pp. 1189-1216.

COSENZA T. R., SOLOMON M.R., KWON W.K. (2015), "Credibility in the blogosphere: A study of measurement and influence of wine blogs as an information source", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 14, n. 2, pp. 71-91.

DEARSTYNE B.W. (2005), "Blogs: the new information revolution?", *Information Management Journal*, vol. 39, n. 5, pp. 38-44.

DEFILLIPPI R., GRABHER G., JONES C. (2007), "Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n. 5, pp. 511-521.

FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie* n. 82, pp. 95-107.

HALVORSEN K., HOFFMANN J., COSTE-MANIÈRE I., STANKEVICIUTE R. (2013), "Can fashion blogs function as a marketing tool to influence consumer behavior? Evidence from Norway", *Journal of Global Fashion Marketing*, vol. 4, n. 3, pp. 211-224.

HIRSCH P.M. (1972), "Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems", *American Journal of Sociology*, vol. 77, n. 4, pp. 639-659.

HO S.Y., BODOFF D. (2014), "The effects of web personalization on user attitude and behavior: an integration of the elaboration likelihood model and consumer search theory", *MIS quarterly*, vol. 38, n. 2, pp. 497-520.

HOMER P.M. (2006), "Relationships among ad-induced affect, beliefs and attitudes", *Journal of Advertising*, vol. 35, n. 1, pp. 35-51.

HOMER P.M. (2008), "Perceived quality and image: When all is not "rosy"", *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 7, pp. 715-723.

HSU C.L., LIN J.C.C. (2008), "Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation", *Information & Management*, vol. 45, n. 1, pp. 65-74.

JOHNSON T.J,. KAYE B.K. (2004), "Wag the blog: How reliance on traditional media and the Internet influence credibility perceptions of weblogs among blog users", *Journalism & Mass Communication Quarterly*, vol. 81, n. 3, pp. 622-642.

JOHNSON T.J., KAYE B.K. (2009), "In blog we trust? Deciphering credibility of components of the internet among politically interested internet users", *Computers in Human Behavior*, vol. 25, n. 1, pp. 175-182

KATZ-GERRO T. (2011), "Cross-national cultural consumption research: inspirations and disillusions", *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, vol. 51, pp. 339-360.

KULMALA M., MESIRANTA N., TUOMINEN P. (2013), "Organic and amplified eWOM in consumer fashion blogs", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 17, n. 1, pp. 20-37.

LI F., ZHOU N., KASHYAP R., YANG Z. (2008), "Brand trust as a second-order factor", *International Journal of Market Research*, vol. 50, n. 6, pp. 817-839.

MARKUSEN A., WASSALL G.H., DENATALE D., COHEN R. (2008), "Defining the creative economy: Industry and occupational approaches", *Economic Development Quarterly*, vol. 22, n. 1, pp. 24-45.

PELTONIEMI M. (2015), "Cultural Industries: Product-Market Characteristics, Management Challenges and Industry Dynamics", *International Journal of Management Reviews*, vol. 17, n. 1, pp. 41-68.

PORNPITAKPAN C. (2004), "The persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades' evidence", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, n. 2, pp. 243-281.

RISPOLI M., TAMMA M. (1992), "Beni e servizi, cioè prodotti", *Sinergie*, n. 29, pp. 95-113.

SHIAU W.L., LUO M.M. (2013), "Continuance intention of blog users: the impact of perceived enjoyment, habit, user involvement and blogging time", *Behaviour & Information Technology*, vol. 32, n. 6, pp. 570-583.

SOLIMA L. (2008), "Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca", in Bollo A. (Ed.) *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, Franco Angeli, Milano.

SOLIMA L. (2010), "Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 82, pp. 42-74.

STIGLER G.J., BECKER G.S. (1977), "De gustibus non est disputandum", *The American Economic Review*, vol. 67, n. 2, pp. 76-90.

SWEETSER K.D., METZGAR E. (2007), "Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool", *Public Relations Review*, vol. 33, n. 3, pp. 340-342.

THROSBY D. (1994), "The production and consumption of the arts: a view of cultural economics", *Journal of Economic Literature*, vol. 32, n. 1, pp. 1-29.

VOSS K.E., SPANGENBERG E.R., GROHMANN B. (2003), "Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude", *Journal of Marketing Research*, vol. 40, n. 3, pp. 310-320.

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

Modalità innovative di fruizione culturale. Il ruolo abilitante delle tecnologie digitali
MARIA VINCENZA CIASULLO, ANGELO GAETA, MATTEO GAETA, GIULIA MONETTA

Museum unlock. Soluzioni digitali per musei reali, dal Qrcode alla Internet of Things
LUDOVICO SOLIMA

Heritage e marketing esperienziale. L'impatto delle tecnologie di comunicazione sulla personalizzazione dell'esperienza del fruitore
RICCARDO RIALTI, LAMBERTO ZOLLO, ANDREA BOCCARDI, GIACOMO MARZI

Realtà aumentata e valorizzazione dei beni culturali. Riflessioni sull'offerta culturale casertana
FILOMENA IZZO, MARIO MUSTILLI, MARIANO GUIDA

Testimonianza aziendale. Raccontare il patrimonio culturale con le tecnologie innovative: un approccio immersivo
DAVIDE PANTILE, ADELE MAGNELLI

La comunicazione on-line dei piccoli e medi musei della Campania

ALESSANDRA SORRENTINI*

Abstract

Obiettivi. *Il presente contributo ha l'obiettivo di fornire una valutazione dell'efficacia della comunicazione on-line dei piccoli e medi musei della Campania con riferimento alla loro capacità di costruire relazioni di marketing con i propri pubblici attuali e potenziali.*

Metodologia. *Il metodo di ricerca adottato si riconduce allo studio di casi multipli, che viene utilizzato nella sua modalità descrittiva. Tra i 21 musei campani che dispongono di un sito web gestito in proprio, sono stati selezionati dieci musei medi e piccoli utilizzando quali criteri di inclusione nel campione l'ingresso a pagamento (si) e la presenza di una pagina Facebook parimenti gestita in proprio.*

Risultati. *L'analisi ha evidenziato che la comunicazione svolta attraverso gli strumenti del Web 2.0 è più adatta a costruire relazioni dialogiche con i pubblici attuali e potenziali dei musei. Ha evidenziato inoltre che il contenuto comunicativo dei musei studiati risulta, grazie alla creatività ed alla flessibilità di gestione, generalmente migliore di quello di musei medio-grandi dotati di maggiori risorse umane e di capitale.*

Limiti della ricerca. *Il principale limite del presente contributo è che esso, non essendo finalizzato a tale scopo, non rileva se il dialogo interattivo efficace on-line dei musei con gli utenti sia in grado di incrementare la partecipazione dei soggetti che compongono la domanda culturale effettiva e di attivare quella potenziale.*

Implicazioni pratiche. *I risultati dello studio possono essere utilizzati come ipotesi da verificare in altri contributi di ricerca nonché linee-guida, per gli operatori, per perfezionare la propria comunicazione on-line.*

Originalità del lavoro. *L'originalità del lavoro è insita nei casi selezionati, ai quali non risultano in letteratura contributi dedicati, e dalla convergenza in conclusioni uniche dell'analisi separate dei siti web e delle pagine Facebook.*

Parole chiave: *Museo; Sito web; Comunicazione; Facebook*

Objectives. *This paper aims to assess the effectiveness of on-line communication of small and medium museums in Campania Region, with regard to their ability to establish marketing relationships with their current and potential audience.*

Method. *The research method is the study of multiple cases, used in its descriptive mode. Among the 21 museums in Campania having a website administrated by the museum itself, were selected ten small and medium museums, using as criteria of inclusion in the sample the entry fee (yes) and the presence of a Facebook page also administrated by them.*

Findings. *The analysis shows that the communication through the Web 2.0 tools is more suited to establish dialogic relationships with the current and potential audience. The paper also highlights that the communicational on-line content of small and medium museums, thanks to the creativity and flexibility of management of web communication, is generally more effective than larger ones, which have more human and capital resources.*

Research limits. *The main limitation of this paper, however not designed to this purpose, is that it does not detect if the effective interactive dialogue on-line of museum with its audience is able to enforce the effective cultural demand and to activate the potential one.*

Practical implications. *The results of this study can be used as hypothesis to be tested in other research contributions as well as guidelines for operators to improve their on-line communication.*

Originality of the study. *The originality of the work is inherent in the selected cases, which do not yet appear in literature, and in the convergence in the conclusions of the separated analysis of websites and Facebook pages.*

Key words: *Museum; Website; Communication; Facebook*

* Associato di *Economia e gestione delle imprese* – Università Parthenope di Napoli
e-mail: sorrentini@uniparthenope.it

1. Introduzione

Se, come generalmente accettato, la funzione dei musei si dipana lungo la triade "tutela - studio - comunicazione del patrimonio detenuto" (Weil 2004; Pallud, Straub 2014), i recenti avanzamenti tecnologici in più direzioni vanno modificando profondamente il profilo delle complessive attività museali, comprese quelle più propriamente riconducibili agli aspetti della loro organizzazione e gestione dal punto di vista aziendale, approfondita in Italia da Studiosi quali Dragoni (2005), Montella (2010), Cerquetti (2014)[1]. In questo ambito, i progressi nelle tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni (Information and Communication Technology - ICT) impattano soprattutto sulla comunicazione di marketing, attesa la possibilità per i musei di abbracciare la prospettiva relazionale con i diversi *stakeholders* sfruttando, in particolare, le potenzialità del Web 2.0. Gli avanzamenti tecnologici in quest'ultimo campo consentono da un lato di far meglio svolgere ai musei la funzione primaria di "comunicare cultura a chi è interessato, senza alcun riduzionismo, aiutando chiunque a comprendere un argomento nuovo la cui conoscenza è una meta potenziale" [(Vercelloni 2005), pag. 189], da un altro di ampliare la platea degli utenti potenzialmente interessati a visitarli stabilendo con essi relazioni dialogiche. Sicché l'evoluzione della comunicazione museale, sia che riguardi l'esposizione on-line del patrimonio culturale tutelato, sia che riguardi attività proprie del marketing, è in cambiamento verso direzioni sempre più sofisticate che vanno ad abbracciare ambiti sempre più ampi. Nello scenario delineato, i musei stanno percorrendo vie di ammodernamento dei propri modelli di comunicazione esterna rivolta al pubblico: a quella di carattere "unidirezionale", inclusa quella svolta mediante i siti web, va affiancandosi infatti, grazie allo sviluppo del Web 2.0 ed all'affermarsi dei social network (Facebook, Twitter, ecc.) e dei social media (YouTube, Blogger, Slideshare, ecc.), vanno affiancandosi infatti modalità "dialogiche" ed interattive in cui il destinatario del messaggio è a sua volta produttore di messaggi che risultano di feedback per il museo e di divulgazione di esperienze, sensazioni ed opinioni rivolta a vasti pubblici (Sibilio Parri 2004; Pisu 2012; Sibilio Parri, Manetti 2014). Si assiste, in definitiva, ad un graduale passaggio da una modalità di comunicazione via Web di tipo unidirezionale, improntata ad una logica "one-to-many" (sito web, newsletter, ecc.) ad una modalità caratterizzata da un approccio dinamico e interattivo che segue un modello "many-to-many", in cui non esiste più una netta distinzione tra mittente e destinatario. In prospettiva, l'accelerata evoluzione tecnologica del Web consentirà l'ulteriore opportunità di vivere una "realtà aumentata" che renderà più agevole ed efficace la fruizione del patrimonio culturale tutelato dal museo nonché di sviluppare più ampie ed efficaci modalità relazionali e/o commerciali (Wojciechowski *et al.*, 2004; Feliciati 2013; Bonacini 2014). Sul versante della domanda, il profondo mutamento delle forme di comunicazione culturale genera nuove aspettative negli utenti che, attraverso le tecnologie digitali, sono in grado di sviluppare un dialogo interattivo efficace contribuendo alla generazione di un sapere collettivo. "Un'organizzazione culturale, attraverso lo svolgimento di azioni di conservazione, creazione e diffusione della conoscenza, svolge infatti una fondamentale attività di intermediazione del sapere nei confronti della domanda, o quanto meno di quelle porzioni di essa con le quali riesce ad entrare in contatto" [(Solima 2010), pag. 58]. A recepire tempestivamente le potenzialità dei nuovi strumenti di comunicazione interattivi sono stati i grandi musei, soprattutto americani, come rilevato da Espadas Bardon (2009) nel suo lavoro di determinazione del ranking della visibilità on-line (calcolata non solo sull'utilizzo del sito web ma anche su quello dei social network, principalmente Facebook) dei principali musei del Mondo, lavoro in cui il primo sito italiano, i musei Vaticani, compare all'ottavo posto. Non meraviglia, in relazione alla tuttora scarsa - se paragonata con quella americana e dei più sviluppati Paesi europei- diffusione di Internet nella società italiana, il fatto che la comunicazione museale in Italia sia ancora poco sviluppata, anche se in ambito istituzionale una crescente attenzione è rivolta alla

[1] Si pensa in particolare alla prospezione ed il rinvenimento di reperti archeologici tramite telerilevamento e fotografia aerea ed alla disponibilità del Web per esporre on-line le proprie collezioni e presentarsi a pubblici attuali e potenziali con maggiore ricchezza informativa e di contenuti rispetto al passato.

pianificazione di interventi finalizzati alla promozione del patrimonio museale sia a livello nazionale che a livello locale.

Al recepimento delle innovazioni tecnologiche del Web 2.0 da parte di piccole e medie realtà museali è dedicato il presente contributo attraverso l'esplorazione di 10 casi studio di musei della Campania dotati di autonomia relativamente alle iniziative di comunicazione on-line. Infatti, i casi selezionati riguardano musei aventi siti web e pagine Facebook sviluppati "in house" senza usufruire di quelli resi disponibili dalle istituzioni culturali, dei comuni e delle province a cui appartengono, come accade per la maggior parte delle istituzioni museali presenti sul territorio[2]. Lo studio si dipana attraverso l'analisi dei siti web secondo uno schema derivato da alcuni modelli proposti in letteratura volti a definirne la completezza, la facilità d'uso e la visibilità e mediante l'analisi della presenza di tali realtà museali sul principale social network, Facebook, svolta invece secondo un modello elaborato in tale contributo. Ne è risultato un quadro delle caratteristiche che qualificano tali strumenti di comunicazione in termini della loro capacità di costruire efficaci relazioni di marketing con gli utenti.

2. Rassegna della letteratura

Con specifico riferimento alle finalità museali che concorrono, insieme alle funzioni da essi svolte, a delinearne il profilo, in letteratura sono presenti punti di vista differenti: la visione generalmente accettata afferma che le funzioni fondamentali dei musei siano conservare, studiare e comunicare (Weil 2004; Poulot 2005). In altre prospettive viene individuata la distinzione tra funzione di tutela e funzione di valorizzazione attraverso la messa a disposizione del pubblico del patrimonio tutelato (McLean 1995; Dubini *et al.,* 2012)[3]. Ferraro (2011) identifica quattro funzioni: ricerca e conservazione; valorizzazione e comunicazione; attività di sostegno; reticolarizzazione e governance. In tutti i punti di vista emerge l'importanza della comunicazione da parte dei musei, che hanno gradualmente cambiato il proprio approccio a tale attività adottando, nel corso degli ultimi due decenni, le diverse versioni del Web, al fine prima di rendersi visibili a pubblici più vasti di quelli, locali e turistici, consolidati poi al fine di stimolare la nascita e lo sviluppo di un rapporto dialogico con l'utenza attuale e potenziale con il loro pieno coinvolgimento in un'ottica di marketing relazionale (Ferrero 1993; Gummesson, Costabile 2006). Difatti, le azioni che si possono rilevare in questo ambito appaiono strettamente finalizzate alla fidelizzazione dei clienti attraverso il raggiungimento di soddisfazione reciproca di lungo termine tra impresa museale e consumatore ponendo l'attenzione sul dinamismo e l'integrazione tra il comportamento del consumatore e le decisioni manageriali (Grönroos 1994). A questo riguardo, il marketing relazionale trova, anche nel caso delle istituzioni museali, uno strumento elettivo nel Web e recentemente e più intensamente nei social network.

Nel seguito viene effettuata una sintetica rassegna della letteratura relativa ai temi di maggiore interesse per il presente contributo: la valutazione dei siti web museali; la transizione della comunicazione museale dal Web 1.0 al Web 2.0; l'utilizzo dei social network da parte dei musei.

Relativamente alla valutazione dei siti web museali rileva il contributo di DiBlas *et al.,* (2002) che introduce un metodo all'epoca innovativo (MiLE -Milano - Lugano Evaluation Method) per

[2] La maggior parte dei musei della Campania non dispone di un proprio sito web o fa capo al sito ufficiale delle istituzioni culturali, dei comuni e delle province a cui appartiene, dimostrando una forte tendenza alla standardizzazione della comunicazione e in molti casi una posizione di arretratezza rispetto ai nuovi paradigmi della comunicazione on-line amplificando le difficoltà di interazione tra il pubblico potenziale (soprattutto i giovani) e l'apparato museale.

[3] In particolare, nel contributo finalizzato ad individuare la distribuzione dei ruoli tra pubblico e privato nella gestione del patrimonio culturale in Italia, quindi implicitamente dei musei, Dubini *et al.* distinguono le attività legate alla tutela del patrimonio da quelle finalizzate alla valorizzazione. La tutela assicura che i beni siano conservati per le future generazioni e non vengano distrutti per motivi economici o ideologici attraverso le connesse attività di ricerca, restauro, catalogazione; le attività di valorizzazione, quali l'organizzazione espositiva e la fornitura di servizi ai visitatori mirano a garantire che il patrimonio sia accessibile al maggior numero possibile di visitatori.

valutare la qualità e la facilità d'uso dei siti web museali. Gli Autori censiscono più di cento termini (voci) elementari presenti sui siti web museali e li classificano in tre gruppi:

- Presentazione del sito: informazioni generali che riguardano il sito web;
- Presentazione del museo: contenuti e funzioni relative al "museo fisico";
- Il museo virtuale: contenuti e funzioni che sfruttano il forte impatto esercitato da tale mezzo di comunicazione.

In questo filone si inseriscono gli studi finalizzati ad investigare l'accessibilità e la facilità d'uso dei siti web museali: Pallas e Economides (2008) introducono il modello MUSEF (Museum's Sites Evaluation Framework), una linea guida per la valutazione dei siti web museali dal punto di vista degli utilizzatori. Il modello prevede la classificazione, anche in questo caso, di un centinaio di termini elementari, stavolta classificati in sei insiemi (famiglie): Contenuto, Presentazione, Accessibilità, Interattività & Feedback, Servizi on-line e tecnici. Rileva, ai fini del presente contributo, la conclusione dell'indagine svolta dagli Autori, estesa a 210 realtà museali nel Mondo, che rivela che la maggior parte dei siti ha bisogno di implementazioni relative all'interattività ed al feedback nonché agli e-Services. Pallud e Straub (2014) concludono, nel loro studio di due casi, che per i siti web museali il parametro più importante è costituito dall'estetica ai fini dell'esperienza di interfaccia degli utenti e che la struttura del sito web influenza l'intenzione di visitare il sito fisico. Chiou *et al.,* (2010) conducono una review di 83 articoli scientifici relativi alla valutazione dei siti web classificando i metodi in tre classi: Information Systems (IS), marketing, approcci combinati tra i due. Gli Autori sottolineano che i primi studi in ordine cronologico adottavano prevalentemente un approccio IS mentre i più recenti adottano un approccio combinato tra i precedenti. Il loro studio evidenzia anche che la maggior parte di lavori esaminati traduce le valutazioni effettuate in una o più classifiche della visibilità on-line dei siti.

La transizione dei musei dalla fase Web 1.0 a quella successiva Web 2.0 ed in prospettiva al "Web-squared" è oggetto di interesse da parte di numerosi Studiosi (Srinivasan *et al.,* 2009; Wang *et al.,* 2009; Solima 2010)[4]. Tutti questi contributi indagano le crescenti pratiche partecipatorie alla creazione di contenuti ed indicano l'interesse in aumento dei musei verso le tecnologie del Web 2.0 per raggiungere e catturare nuove platee di utenti.

Parallelamente all'evolvere delle modalità di comunicazione dei musei nel verso di sfruttare progressivamente le potenzialità del Web 2.0, l'attenzione degli Studiosi si è spostata sull'utilizzo dei social network e dei social media con la proposta di sistemi di valutazione e la generazione dei relativi ranking (Hazan 2011; Feliciati 2013, 2010). Espadas Bardon (2009) cura un ranking della visibilità dei musei sui social network basandosi sulla valutazione delle pagine, dei blog, dei social network e delle immagini evidenziando, in via complementare, che su questo piano sono molto più avanti i musei americani ed inglesi rispetto a quelli degli altri Paesi europei[5]. La maggior parte degli studi nello specifico ambito esaminato, anche tra quelli già citati, toccano, direttamente o indirettamente, il tema del nuovo rapporto che si instaura con l'utenza attuale e potenziale del museo in virtù della sua comunicazione interattiva, ponendo l'accento sulle forme di partecipazione che vengono a svilupparsi che vedono gli utenti assumere un ruolo proattivo grazie soprattutto al Web e ai vari social media (Arends *et al.,* 2009). Questi Autori affermano inoltre che i musei tendono ad utilizzare i servizi del Web 2.0 per consentire un ampliamento della comunità di utenti attraverso l'integrazione dello stesso sito web con altri strumenti di comunicazione. La diffusione della comunicazione museale interattiva, soprattutto attraverso i canali dei social e l'integrazione

[4] La denominazione "Web-squared" ovvero la "realtà aumentata" si propone di enfatizzare un'ulteriore discontinuità con la situazione preesistente, ossia Web 1.0, con l'intenzione di indicare "la possibilità di sovrapporre i contenuti informativi presenti su Internet a quanto è possibile osservare della realtà circostante attraverso lo schema di un dispositivo mobile" (Solima, 2010: p. 31).

[5] Il ranking ottenuto indica che il Museo di Arte Moderna di New York ed il Metropolitan Museum, anche a New York, hanno la massima visibilità sui siti Web 2.0. Il ranking mondiale è dominato dagli Stati Uniti e dai musei britannici, mentre il più importante sito francese è quello del Musée d'Orsay, davanti al Louvre. Per quanto riguarda i musei spagnoli, si evidenzia la posizione preminente del Prado rispetto al Thyssen-Bornemisza. Il motivo della dominanza dei musei inglesi ed americani è di facile intuizione: in entrambi i Paesi, lo sviluppo e la diffusione di Internet, veicolato anche dalla lingua, assumono dimensioni particolarmente rilevanti rispetto agli altri Paesi.

dell'interattività mediante social networking e tagging, può contribuire, secondo altri Studiosi, a modificare in modo significativo la partecipazione e le modalità di partecipazione stessa di un'ampia parte di consumatori potenziali (Jin-Tsann e Chyong-Ling 2005; Sibilio Parri e Manetti 2014; Gordin e Dedova 2014).

Con l'adozione dei canali del Web 2.0, la comunicazione museale è dunque protagonista di una trasformazione strategica verso spinte modalità interattive e di formazione di vere e proprie reti di comunicazione. In questa ottica, molti Studiosi dedicano la propria attenzione all'analisi dei musei "virtuali", in cui è più evidente la profonda trasformazione della funzione museale, soprattutto in termini comunicativi (Bowen 2000; Hume e Mills 2011; Bonacini 2012; Feliciati 2012).

3. Metodologia

L'approccio di ricerca utilizzato si riconduce allo studio di casi multipli (Yin 2003), che è stato utilizzato nella sua finalità descrittiva. La ricerca è stata condotta infatti al fine principale di fornire una descrizione dell'attuale stato della comunicazione on-line dei medi e piccoli musei campani che gestiscono autonomamente il proprio sito web e dispongono altresì di una pagina Facebook ufficiale. Pertanto il lavoro, nel suo complesso, non è stato finalizzato a validare ipotesi teoriche né a fare emergere una "grounded theory" che, secondo l'ottica di Glaser e Strauss (1967), pure potrebbe emergere dallo studio di casi. Nella consapevolezza che i numerosi approcci di ricerca allo studio di casi non dispongono tuttora di linee guida generalmente accettate, sono state seguite in parte quelle tracciate da Eisenhardt (1989)[6]. Nella prima fase della ricerca è stata formulata come ampia e generica domanda di ricerca: "sono completi gli insiemi sito web e pagina Facebook dei musei campani quanto a contenuti in grado di costruire efficaci relazioni di marketing con i propri pubblici attuali e potenziali?". La domanda è stata formulata in modo ampio e generico intenzionalmente, in modo da lasciare spazio alla possibile insorgenza di ulteriori e più specifiche domande di ricerca derivanti dalla rilevazione delle informazioni e dei dati e dalle analisi preliminari su di essi: in tal modo si è consentito un significativo margine di flessibilità teorica[7]. Infatti, nell'ambito del processo di raccolta dei dati e delle informazioni e delle prime elaborazioni condotte su di essi sono sorte le ulteriori e più specifiche domande di ricerca: "l'insieme dei mezzi di comunicazione sito web e pagina Facebook gestite in proprio da realtà museali medie e piccole - generalmente private- fornisce contenuti più o meno efficaci di grandi realtà museali?"; "la comunicazione on-line gestita in proprio dalle realtà museali studiate è più o meno completa di quella svolta on-line a livello centrale dalle istituzioni culturali, delle province o dei comuni di appartenenza?". Nella seconda fase, i casi sono stati selezionati utilizzando un campionamento non probabilistico a scelta ragionata al fine di focalizzare gli sforzi su quelli utili per rispondere alle domande di ricerca. La selezione ha presentato difficoltà derivanti dalla frammentazione dei musei campani in termini di dimensione, tipologia, struttura proprietaria, gestione, livello di servizio offerto (qualità degli ambienti museali), tutti fattori che influenzano l'attività di comunicazione. Quanto alla predisposizione degli strumenti e dei protocolli di ricerca (terza fase) sono stati individuati, quali fonti dei dati, i siti web e le pagine Facebook dei musei selezionati. Le osservazioni qualitative dei contenuti dei siti web dei musei esaminati sono state integrate con il conteggio delle frequenze con le quali determinate voci elementari comparivano on-line[8]. Nella

[6] Nel suo importante contributo, l'Autrice, con le finalità di fornire una roadmap per "costruire una teoria dallo studio dei casi" e di "posizionare la costruzione di una teoria dallo studio di casi nel più ampio contesto della ricerca sociale", individua otto fasi del processo. Nel presente contributo, proprio per le sue finalità descrittive, sono state seguite le prime cinque fasi e non quelle aventi finalità di costruire una teoria attraverso l'affinamento delle ipotesi ed il confronto con la letteratura coerente o confliggente.

[7] Con ciò si è voluto tenere conto, seppure parzialmente, della condizione ideale intravista da Eisenhardt per la quale la ricerca può essere avviata "…as close as possible to the ideal of no theory under consideration and no hypoteses to test" [Eisenhardt, 1989, p. 536].

[8] Le osservazioni sono state condotte separatamente dall'Autore e da tre dottorandi di ricerca al fine di esaminare le stesse realtà da punti di vista differenti e di identificare i temi emergenti; le prospettive divergenti, per esempio sull'importanza dei singoli termini esaminati o sulla collocazione di essi in determinate classi (famiglie), sono poi state ricondotte ad unità nel corso di riunioni estese a tutto il gruppo di lavoro.

quarta fase, i casi selezionati sono stati studiati approfonditamente in modo da acquisire familiarità con le informazioni ed i dati; seguendo una logica iterativa, ciò ha permesso di calibrare meglio la selezione stessa dei casi, per cui alcune istituzioni museali sono state escluse dalla prima formulazione del campione ed altre sono state incluse. La natura stessa dell'insieme dei casi selezionati (sostanzialmente l'universo delle medie e piccole realtà museali esistenti in Campania) non ha reso necessario verificare la saturazione del campione (ultima fase della roadmap di Eisenhardt), che stabilisce la conclusione del processo di ricerca allorquando i miglioramenti conoscitivi marginali diventano modesti.

4. Selezione dei casi

Per la selezione dei casi è stato utilizzato il database "Sistema Informativo Integrato" del MiBACT, realizzato dall'Istat nel periodo 2011-2013[9]. Il campionamento è stato svolto in due fasi: nella prima fase sono stati selezionati i musei campani con ingresso a pagamento dotati di un sito web realizzato e gestito autonomamente, il che ha condotto a censire 21 musei; nella seconda fase sono stati identificati, tra i precedenti, 10 musei sulla base dell'ulteriore criterio della presenza di una pagina Facebook parimenti realizzata e gestita autonomamente. Nella prima fase non sono stati pertanto considerati i numerosi casi di istituti che utilizzano il sito web ufficiale delle istituzioni culturali, delle province o dei comuni di appartenenza. I 21 musei selezionati nella prima fase sono indicati in Tabella 1 in uno con alcune loro caratteristiche rilevanti per il presente lavoro.

Tab. 1: Musei campani dotati di un sito web gestito autonomamente

Museo		Responsabilità	Soggetto titolare	Forma di gestione	Introiti derivanti dalla vendita dei biglietti d'ingresso	Introiti derivanti da altre entrate	Numero di visitatori
Cappella San Severo	Napoli	non statale	privato	Indiretta (privato)	oltre un milione	Non ha entrate	100.001 - 250.000
Madre	Napoli	non statale	privato	Diretta	da 20.001 a 50.000 €	Oltre 1 milione	50.001 - 100.000
Museo del Tesoro di San Gennaro	Napoli	non statale	privato	Indiretta (privato)	n.d.	Non ha entrate	n.d
Pio Monte della Misericordia	Napoli	non statale	privato	Diretta	da 50.001 a 100.000 €	Non ha entrate	25.001 - 50.000
Museo di Villa San Michele	Anacapri (NA)	non statale	privato	Indiretta (privato)	da 500.001 a 1 milione di €	Da 100.001 a 500.000 €	n.d
Diocesano di Napoli	Napoli	n.d.	n.d.	n.d	n.d.	n.d	n.d
Fondazione PLART	(NA)	non statale	privato	diretta	Da 5.001 a 10.000 €	Da 50.001 a 100.000 €	1.001 - 2.500
CAM (Contemporary Art Museum)	Casoria (NA)	non statale	privato	Diretta	da 5.001 a 10.000 €	Non ha entrate	n.d
MAV (Museo Archeologico Virtuale)	Ercolano (NA)	non statale	pubblico	Indiretta (privato)	da 100.001 a 500.000 €	Non ha entrate	n.d
Museo della Civiltà Contadina M. Russo	Somma V. (NA)	non statale	privato	Diretta	da 10.001 a 20.000 €	Da 10.001 a 20.000 €	1.001 - 2.500
Diocesano di Nola	Nola (NA)	non statale	privato	Diretta	meno di 1000 €	Da 10.001 a 20.000 €	n.d
Basilio Liverino	Torre del Greco (NA)	n.d.	n.d.	n.d	n.d.	n.d	n.d
Rione Terra	(NA)	n.d.	n.d.	n.d	n.d.	n.d	n.d
Virtuale della scuola medica salernitana	Salerno	n.d.	n.d.	n.d	n.d.	n.d	n.d
Museo dello sbarco e Salerno Capitale	Salerno	n.d.	n.d.	n.d	n.d.	n.d	n.d
Nazionale Ferroviario	Napoli	n.d.	n.d.	n.d	n.d.	n.d	n.d
Vivo del mare	Pioppi- Pollica (SA)	n.d.	n.d.	n.d	n.d.	n.d	n.d
Civico archeologico di Bisaccia	Avellino	non statale	pubblico	diretta	da 2.501 a 5.000 €	Non ha entrate	10.001 - 25.000
Archivio laboratorio per le arti contemporanee Hermann Nitsch	Napoli	non statale	privato	diretta	Da 2.501 a 5.000 €	Da 2.501 a 5.000 €	1.001 - 2.500
del Sannio	Benevento	non statale	pubblico	diretta	da 10.001 a 20.000 €	Da 1.000 a 2.500 €	10.001 - 25.000
Giardini La Mortella	Forio (NA)	non statale	privato	diretta	da 100.001 a 500.000 €	Non ha entrate	n.d

Fonte: Ns. elaborazione

Le variabili delle prime tre colonne (Responsabilità; Soggetto titolare; Forma di gestione) esprimono le forme di responsabilità, proprietà e gestione degli stessi musei, mentre quelle delle

[9] Il Sistema Informativo Integrato è il risultato della collaborazione, sancita da un protocollo d'intesa, tra Istat, Ministero dei Beni Culturali e Regioni e Province autonome. Esso fornisce informazioni complessive e dati dettagliati su tutti i musei, le aree archeologiche e i complessi monumentali, statali e non statali, accessibili al pubblico in Italia, descrivendo quante sono, dove sono localizzate, come sono organizzate e come vengono gestite, quali attività svolgono e quali rapporti hanno con il pubblico dei visitatori e con il territorio. La rilevazione ha carattere censuario: devono rispondere al questionario tutti i musei e gli altri luoghi espositivi statali e non statali a carattere museale che acquisiscono, conservano, ordinano ed espongono al pubblico beni e/o collezioni di interesse culturale.

ultime tre (Introiti derivanti dalla vendita dei biglietti d'ingresso; Introiti derivanti da altre entrate; Numero di visitatori) illustrano le loro caratteristiche dimensionali.

La titolarità delle strutture censite è prevalentemente privata ad eccezione del Museo civico di Bisaccia e del Museo del Sannio (per i quali tuttavia non vi è responsabilità statale); in tutti gli altri casi la titolarità è privata o pubblica con gestione indiretta (Museo Archeologico Virtuale) . Si riscontra pertanto una stretta correlazione tra la titolarità delle strutture e la disponibilità di un sito web autonomo in tutti i casi di titolarità non statale o di gestione in forma privata dell'istituzione museale. Dall'esame dell'attività di comunicazione svolta dai musei selezionati attraverso i rispettivi siti web, si è giunti alla identificazione degli istituti museali che, in quanto dotati di strumenti evoluti di dialogo interattivo con gli utenti (pagina Facebook e qualità del servizio offerto dal sito web), sono stati inclusi nello studio. Lo studio si è dunque focalizzato sui primi dieci musei indicati nella Tabella 1. Ne è risultato un campione contenente 3 musei di arte sacra, 2 di arte da medievale a tutto l'800, 3 di arte moderna e contemporanea, 1 etnografico/antropologico, 1 archeologico.

Quanto alla popolarità dei siti dei musei selezionati è stata interrogata la banca dati Alexa di Amazon (24 febbraio 2015)[10] che fornisce una graduatoria della popolarità dei siti web a scala mondiale. In mancanza della posizione occupata dal sito nella graduatoria italiana, è stata utilizzata la posizione in quella mondiale. I musei del campione selezionato si collocano tra le posizioni 1,5 e 10,1 milionesimi. Per avere un'idea di ciò che questo significa si segnala che il sito del museo del Louvre occupa una posizione intorno alla cinquantamillesima.

5. Valutazione della comunicazione on-line

a. La comunicazione attraverso il sito web

Ai fini dello studio della comunicazione di marketing dai musei studiati sono stati esaminati i contenuti dei siti web (e nel sottoparagrafo successivo quelli delle pagine Facebook) dei musei selezionati relativi agli elementi finalizzati ad informare, persuadere ed incrementare le relazioni con i visitatori attuali e potenziali (Kotler 2007; Prunesti 2013). In particolare, l'attenzione è stata rivolta ad approfondire gli sforzi compiuti, soprattutto in tempi recenti, dalle organizzazioni museali nell'attivare e migliorare i contenuti degli strumenti digitali di dialogo adottati. I siti web sono stati valutati lungo le dimensioni generalmente ritenute essenziali per un efficace risultato della comunicazione on-line in termini di informazione, persuasione, dialogo con gli utenti, segnatamente: le informazioni generali, le informazioni tematiche, l'interattività semplice, l'interattività avanzata [secondo Hon, Grunig (1999); Kelly (2001) la "responsabilità", la "reciprocità", la "condivisione delle informazioni", l'"incremento delle relazioni"]. Le informazioni generali riguardano la capacità del sito di fornire nel modo più completo ed immediato tutte le informazioni di base necessarie al visitatore potenziale per organizzare la propria visita ("responsabilità"). Le informazioni tematiche ("reciprocità") riguardano le informazioni rivolte a specifici gruppi di utenti, in particolare quelle finalizzate all'implementazione di iniziative promozionali di vario tipo, sicché esse attengono al gradimento dei visitatori nei confronti di un sistema di comunicazione improntato sul coinvolgimento nelle attività svolte dal museo. L'interattività semplice ("condivisione delle informazioni") è una caratteristica che rileva la tendenza del sito a migliorare le proprie funzionalità mediante l'inserimento di informazioni più complesse, in linea con i progressi delle tecnologie, quali per esempio i link ai social network ed ai social media. L'interattività avanzata ("incremento delle relazioni") è una funzione presente nei siti web più evoluti ed approssima la comunicazione attraverso i social network, in particolare

[10] Alexa Internet Inc. si occupa di statistiche sul traffico di Internet e fornisce informazioni riguardanti i contenuti di ciascun sito visitato: il proprietario, il numero di pagine componenti il sito, il numero di link che rimandano al sito e la frequenza degli aggiornamenti. Relativamente alla popolarità dei siti, Alexa fornisce una graduatoria mondiale ed una graduatoria nazionale. Si nota che tutti i dati rilevati in alexa.com analizzano un periodo temporale di tre mesi in continuo aggiornamento.

Facebook, in quanto soddisfa il requisito dell'interattività avanzata. Per una corretta interpretazione dei contenuti dei siti web analizzati, le informazioni in essi contenuti considerate più rilevanti ai fini del presente contributo sono state classificate in quattro categorie: informazioni generali (15 voci elementari), informazioni tematiche (6 voci), interattività semplice (18 voci), interattività avanzata (4 voci)[11]. In particolare, al fine di misurare il livello di copertura delle informazioni da parte di ciascun museo e dunque lo stato di avanzamento da essi raggiunto nell'ambito della comunicazione on-line, è stato costruito uno schema sintetico che distingue i contenuti informativi dei siti web dei singoli musei per aree tematiche e rileva i risultati mediante un semplice procedimento basato sul sistema "presente" o "non presente". In particolare, La Tabella 2 evidenzia, in sintesi, il flusso informativo generato dai siti web dei 10 musei esaminati, espresso in termini di numerosità delle informazioni riferite alle specifiche aree di comunicazione prima individuate. Il procedimento utilizzato per la costruzione della tabella è consistito nel semplice conteggio della presenza o meno delle singole voci sui siti web esaminati.

Tab. 2: Livello della comunicazione dei siti web

	INFORMAZIONI GENERALI (15)	INFORMAZIONI TEMATICHE (6)	INTERATTIVITA' SEMPLICE (18)	INTERATTIVITA' AVANZATA (4)
Cappella San Severo	12	3	10	0
Museo Madre	14	3	6	1
Museo del Tesoro di San Gennaro	10	3	8	1
Pio Monte della Misericordia	13	4	11	1
Museo di Villa San Michele	12	2	5	1
Museo Diocesano di Napoli	13	5	9	1
Fondazione Plart	11	5	6	1
CAM	12	4	10	0
Museo archeologico virtuale	12	5	11	1
Museo Civiltà Contadina M. Russo	6	5	4	0

Fonte: Ns. elaborazione

b. La comunicazione attraverso la pagina Facebook

La valutazione dell'effettivo stato di avanzamento dell'attività di comunicazione svolta dai musei studiati ha richiesto l'integrazione dei risultati ottenuti dall'analisi dei siti web con quelli relativi alla presenza sui social network, che in questo contributo si è limitato a Facebook, attualmente il più popolare dei social network. Infatti si osserva, nei casi studiati, che gran parte degli obiettivi di interattività, qui (e da altri Autori) considerata avanzata, vengono raggiunti principalmente attraverso le funzioni svolte dalla pagina ufficiale di Facebook da essi realizzate e gestite (Solima 2010). Pertanto, il completamento della valutazione del livello di interattività raggiunto da ciascun museo è stato condotto attraverso l'approfondimento dell'attività di comunicazione da essi svolta mediante Facebook. Anche in questo caso, al fine di misurare il livello di copertura delle informazioni da parte di ciascun museo e dunque lo stato di avanzamento da essi raggiunto nell'ambito della comunicazione on-line, è stata costruita la Tabella 3, in cui vengono distinti i contenuti informativi delle pagine Facebook dei singoli musei per aree tematiche e vengono rilevati i risultati mediante il semplice procedimento basato sul sistema "presente" o "non presente" già utilizzato per i siti web. Anche se i dati, rilevati in data 25 marzo 2015, presentano un forte grado di variabilità in quanto soggetti a rapide variazioni nel tempo, tale circostanza non

[11] Informazioni generali: come raggiungerci; Google Maps; orari e giorni di apertura; contatti; info biglietti; descrizione museo; convenzioni; servizio stampa; altri servizi offerti nel museo; multilinguage; presenza articoli in home page; logo identificativo; chi siamo; ruoli aziendali; organigramma. Informazioni tematiche: prenotazione visite on-line; area progetti; sezione news ed eventi; area download materiale informativo; photo/video gallery; tour virtuale. Interattività semplice: link Facebook; link Twitter; link YouTube; link Google+; link Linkedin; link Pinterest; link blog; link MySpace; link TripAdvisor; registrazione newsletter; registrazione in associazioni; opzione "cerca nel sito"; area donazioni; link sponsor/partner commerciali; link enti istituzionali, associati e co-finanziatori; lavora con noi; shop on-line; servizio PayPal. Interattività avanzata: iper-link condivisione; crea percorso personale; lascia commento; suggerimenti.

inficia la generalità dei risultati, volti in particolare a valutare comparativamente il livello della comunicazione dei musei studiati.

Tab. 3: I principali contenuti delle pagine Facebook

	Cappella San Severo	Museo Madre	Museo del Tesoro di San Gennaro	Pio Monte della Misericordia	Museo di Villa San Michele	Museo Diocesano di Napoli	Fondazione PLART	CAM	MAV (Museo Archeologico Virtuale)	Museo della Civiltà Contadina M. Russo
n. "Mi piace"	8.564	27.160	2.391	1.838	N.D.	2.138	7.830	5.834	16.868	1.189
n. visite	894	1.759	722	370	N.D.	249	452	424	3.910	39
n. recensioni	475	55	74	14	N.D.	3	49	143	624	6
media voto recensioni	4,7	4,5	4,7	4,9	N.D.	5	4,2	4,4	4,2	5
pubblicazione di elementi da parte degli utenti	N.D.	SI	N.D.	N.D.	N.D.	SI	SI	SI	N.D.	SI
indirizzo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
mappa	SI	SI	SI	SI	N.D.	SI	SI	SI	SI	SI
contatti	SI	SI	SI	SI	N.D.	SI	SI	SI	SI	SI
orario apertura	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
link sito web ufficiale	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
foto - video con visitatori/clienti	SI	SI	N.D.	N.D.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
foto - video opere	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
sezione eventi	N.D.	SI	SI	SI	N.D.	SI	N.D.	SI	SI	SI
price range*	€	N.D.	€	€	€	N.D.	N.D.	N.D.	€	€
TripAdvisor reviews	SI	N.D.	N.D.	SI	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

*Il simbolo "€" indicato nel "price range" di Facebook corrisponde al numero di cifre di cui è composto il prezzo del biglietto di ingresso: € indica un prezzo composto da un'unica cifra e quindi inferiore a 10€; €€ indica un prezzo composto da due cifre, quindi compreso tra 10 e 99 €.

Fonte: Ns. Elaborazione

Le righe in tabella evidenziano i termini che caratterizzano la capacità comunicativa di ciascun museo studiato. La presenza della dicitura "N.D." evidenzia la non disponibilità della voce cui è riferita, a testimonianza di una carenza informativa della pagina Facebook analizzata.In particolare, si precisa che le prime 5 voci riportate sono espressione di un'efficace attività di comunicazione svolta attraverso il social network in quanto è con esse che viene raggiunto un elevato livello di interattività:

- numero di "mi piace": feedback positivo da parte degli utenti sia rispetto al museo sia verso i contenuti della pagina Facebook; l'utente dunque non rappresenta un mero visitatore della pagina, ma è un soggetto che interagisce decidendo di comunicare il proprio apprezzamento;
- numero di visite: numero di utenti che decidono di comunicare la propria presenza all'interno del museo "taggando" un post personale (foto, video, commento), contribuendo dunque a diffondere la visibilità sia del museo che del contenuto su Facebook;
- numero di recensioni: considera il numero di utenti che hanno deciso di esprimere il proprio giudizio sul museo attraverso una recensione scritta e un voto espresso su una scala da 1 a 5; tale contributo comunicativo è presente sulla pagina ed è disponibile per tutti gli altri utenti/visitatori;
- media voto recensioni: evidenzia il voto medio di tutte le recensioni espresse dagli utenti;
- pubblicazione di elementi da parte degli utenti: indica se è presente la possibilità da parte dei visitatori di pubblicare un contributo comunicativo attraverso un post (foto, video, commento) direttamente sulla pagina Facebook del museo.

  In particolare, la presenza della possibilità di pubblicare elementi da parte degli utenti nella

pagina Facebook rappresenta un'importante "proxi" del livello di comunicazione interattiva che il museo è in grado di esprimere. Tutte le altre "voci" contenute nella Tabella 3, ancorché importanti ai fini dell'indagine svolta sulla pagina Facebook ufficiale di ogni singolo museo, riprendono in gran parte le informazioni già rilevate e classificate durante l'analisi dei siti web museali.

6. Risultati

Nella Tabella 4 è riportata la sintesi dei contenuti informativi/interattivi della comunicazione svolta attraverso la combinazione "sito web - pagina Facebook" dei musei investigati.

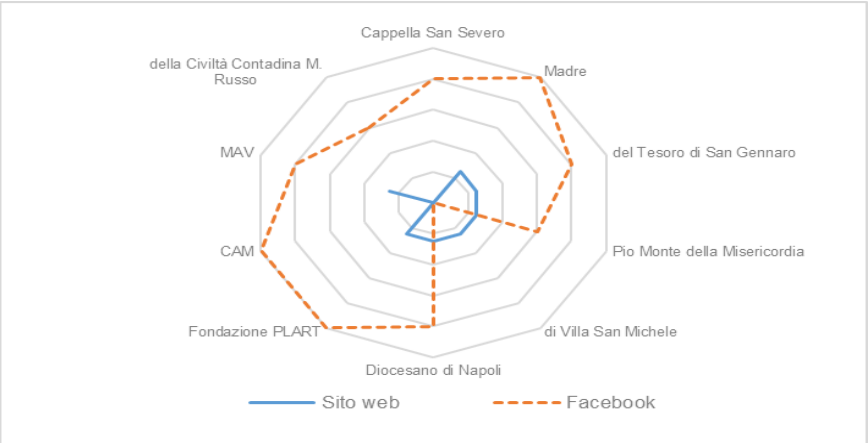
Tab. 4: Sintesi dei contenuti informativi/interattivi della comunicazione on-line dei musei studiati

Museo	COMUNICAZIONE UNIDIREZIONALE		COMUNICAZIONE INTERATTIVA		
	Informazioni generali (15)	*Informazioni Tematiche (6)*	*Interattività Semplice (18)*	*Interattività Avanzata (9)*	
				Sito (4)	*Facebook (5)*
Cappella San Severo	12	3	10	0	4
Madre	14	3	6	1	5
del Tesoro di San Gennaro	10	3	8	1	4
Pio Monte della Misericordia	13	4	11	1	3
di Villa San Michele	12	2	5	1	0
Diocesano di Napoli	13	5	9	1	4
Fondazione PLART	11	5	6	1	5
CAM	12	4	10	0	5
MAV	12	5	11	1	4
della Civiltà Contadina M. Russo	6	5	5	0	3

Fonte: Ns. Elaborazione

Le prime tre caratteristiche qualificano la comunicazione svolta dal sito web anche in assenza di un'attività di comunicazione interattiva avanzata e sono soddisfatte sostanzialmente in modo abbastanza omogeneo dai 10 musei studiati mentre si riscontrano alcune differenze rispetto alla capacità di ciascun museo di soddisfare la condizione di incrementare le relazioni mediante la disponibilità di un sito web ed una pagina Facebook completi di tutte le funzioni necessarie al raggiungimento di un'efficace comunicazione interattiva avanzata. Nella Figura 1 vengono esposti, in sintesi grafica, i dati relativi all'interattività avanzata della Tabella 4. Si osserva anzitutto che l'interattività consentita dal social network è significativamente maggiore di quella del sito web; in secondo luogo, con l'eccezione del Museo di Villa San Michele, tutti i musei esaminati sono attivi nell'instaurare relazioni on-line con gli utenti attraverso il social network considerato; ancora, i musei più attivi sotto questo aspetto sono il museo Madre e la Fondazione PLART.

Fig. 1: Livelli di comunicazione interattiva a confronto



Fonte: Ns. Elaborazione

Al fine di verificare l'ipotesi che la gestione in proprio del sito web e dalla pagina Facebook da parte di realtà museali medie e piccole -generalmente private- fornisce contenuti di marketing relazionale più efficaci di quelli di grandi realtà museali, sono stati esaminati 4 grandi musei e poli museali, segnatamente:

- la Soprintendenza Speciale Beni Archeologici Pompei Ercolano Stabia;
- il Museo Archeologico Nazionale di Napoli;
- il Museo di Capodimonte;
- i Musei Vaticani.

La scelta di tali istituzioni è stata effettuata considerandone proprietà e gestione (pubblica) e rilevanza (le tre localizzate in Campania risultano tra le principali mete regionali di affluenza dei visitatori insieme con la reggia di Caserta, gli scavi di Ercolano ed il circuito Archeologico di Paestum). I musei vaticani sono stati considerati in quanto compaiono come prima istituzione italiana nel ranking della visibilità on-line delle istituzioni museali curato da Espadas Bardon (2009).

Dalla valutazione è emerso che il livello di comunicazione espresso dai siti web di questi quattro poli museali presenta, rispetto alle realtà studiate nel presente contributo, alcune carenze sia dal punto di vista delle informazioni generali e tematiche che da quello dell'interattività semplice ed avanzata. Ad esempio, nessun sito web possiede il servizio di Google Maps, non sono presenti descrizioni dell'organizzazione aziendale ed è presente esclusivamente il logo MiBACT (della Santa Sede per i Musei Vaticani), non consentendo all'utente di identificare il singolo museo in una rappresentazione grafica o in un simbolo. Nel complesso, pare possibile affermare che le criticità rilevate denotano un'attenzione minore all'aspetto comunicativo tramite il sito web da parte dei grandi complessi museali analizzati rispetto al campione dei 10 musei selezionato.

Dalla ricerca svolta emerge un quadro esaustivo dell'attuale stato della comunicazione on-line dei medi e piccoli musei (per la maggior parte privati) della Campania. Sebbene i casi studio selezionati rappresentino sostanzialmente l'universo dei musei regionali rispondenti ai criteri di inclusione stabiliti, essi rappresentano d'altra parte un campione dei medi e piccoli musei italiani, pertanto i risultati ottenuti possono costituire la base per ulteriori ricerche.

7. Conclusioni e direzioni di ulteriore ricerca

In via generale, il presente contributo dimostra che l'interattività abilitata dagli strumenti del Web 2.0, in particolare dal social network Facebook, migliora e completa la comunicazione svolta mediante il sito web dei musei, ormai da considerare tradizionale, consentendo la partecipazione attiva degli utenti e ponendo le basi per la costruzione di efficaci relazioni di marketing tra i musei ed i loro pubblici attuali e potenziali. Più in particolare, il contributo evidenzia che l'insieme dei mezzi di comunicazione dei musei costituiti dal sito web e dalla pagina Facebook gestiti in proprio da realtà museali medie e piccole -generalmente private- fornisce contenuti di marketing relazionale più efficaci di quelli di grandi realtà museali e, di conseguenza, una maggiore capacità di attrazione dei visitatori. Inoltre, la comunicazione on-line gestita in proprio dalle realtà museali studiate risulta generalmente più completa di quella svolta on-line a livello centrale dalle istituzioni culturali, dalle province o dai comuni di appartenenza dell'istituzione museale.

Lo sviluppo dei media on-line in ambito museale induce dunque a ripensare, dal punto di vista degli Studiosi, il rapporto tra il museo e l'utente, che diventa produttore secondario di contenuti che risultano di feedback per il museo ma che si diffondono pressoché in tempo reale nell'ampia platea di internauti interessati. Ciò dà vita ad una sorta di utente collettivo in grado di influenzare i comportamenti di consumo successivi da parte dei potenziali utenti. Soprattutto, un utente detentore di un pensiero collettivo che, secondo la teoria sociologica della "saggezza delle folle", è in grado di fornire una risposta adeguata e valida a una domanda più di quanto non siano in grado di farlo gli esperti (Galton 1907; Surowiecki 2004).

L'insieme delle rilevazioni mostra una realtà significativamente avanzata quanto a marketing relazionale consentendo di concludere, coerentemente con altri Autori, che se i grandi musei possono contare su ampie risorse umane e di capitali, l'autonomia e la flessibilità proprie di istituzioni medie e piccole permette loro di sopperire in modo soddisfacente a tali carenze con la creatività e l'innovazione (McNichol 2005).

Quanto ad implicazioni pratiche, il presente contributo evidenzia anzitutto agli operatori del settore la necessità di integrare la comunicazione svolta attraverso il sito web con quella possibile attraverso i social network (facebook in particolare). Inoltre, il ranking del livello della comunicazione on-line dei musei studiati, misurato nella tab. 4 e nella fig. 1, consente agli operatori stessi di dedurre gli interventi di miglioramento da apportare alle singole voci che compongono la comunicazione unidirezionale e quella interattiva.

Tra le direzioni di ulteriore ricerca derivanti dall'approccio seguito nell'analisi e dalla considerazione critica dei risultati ottenuti, si segnala l'opportunità di condurre analisi longitudinali sull'effetto che la comunicazione on-line può avere sull'andamento della frequenza dei visitatori ai siti fisici dei musei. L'attuale principale ostacolo allo svolgimento di tale tema di ricerca è rappresentato, quanto ai dati necessari, dalla mancanza di serie storiche dello sviluppo della comunicazione on line dei musei e, in prospettiva, dalla dinamicità che connota la comunicazione stessa per effetto principalmente della incessante e rapida evoluzione delle tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni. Si segnala inoltre l'opportunità di definire, attraverso appositi studi, i livelli di completezza, facilità d'uso e visibilità dei siti web e delle pagine sui social network dei piccoli e medi musei italiani o di altre Regioni mediante il confronto con uno o più benchmark che, all'attualità di questo studio, risultano quelli del museo Madre e della Fondazione PLART.

Bibliografia

ARENDS M., GOLDFARB D., MERKL D., WEINGARTNER M. (2009), "Interaction with Art Museums on the Web", Paper read at *IADIS Int'l Conference WWW/Internet*, at Rome, Italy.

BONACINI E. (2012), "Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale", *Il capitale culturale*, n. 5, pp. 93-125.

BONACINI E. (2014), "La realtà aumentata e le *app* culturali in Italia: storie da un matrimonio in mobilità", *Il capitale culturale*, n. 9, pp. 89-121.

BOWEN J. (2000), "The virtual museum", *Museum International*, vol. 52, n. 1, pp. 4-7.

CERQUETTI M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Franco Angeli, Milano.

CHIOU W.C., LIN C.C., PERNG C. (2010), "A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995-2006", *Information & Managemen*, vol. 47 n. 5-6, pp. 282-290.

DI BLAS N., GUERMAND M.P., ORSINI C., PAOLINI P., (2002), "Evaluating The Features Of Museum Websites: (The Bologna Report)", *Museums and the Web 2002*, Boston, Ma.

DRAGONI P. (2005), "Antimarketing dei musei italiani?", *Sinergie*, n. 68, pp. 55-73.

DUBINI P., LEONE L., FORTI L. (2012), "Role Distribution in Public-Private Partnerships: The Case of Heritage Management in Italy", *International Studies of Management & Organization*, vol. 42, n. 2, pp. 57-75.

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

ESPADAS BARDON J. (2009), "Museums Web 2.0 Ranking (Jun. 2009)", edited by *T.-B. C. Foundation*.

FELICIATI P. (2010), "Il nuovo teatro della memoria. Informatica e beni culturali in Italia, tra strumentalità e sinergie", *Il capitale culturale*, n. 1, pp. 83-104.

FELICIATI P. (2012), "*Ask the users*, il valore aggiunto della valutazione dei sistemi informativi culturali *on line* coinvolgendo gli utenti: il caso del progetto *Una Città per gli Archivi*", *Il capitale culturale*, n. 5, pp. 129-144.

FELICIATI P. (2013), "La comunicazione Web della ricerca archeologica sul campo: alcune riflessioni", *Il capitale culturale*, n. 7, pp. 165-177.

FERRARO V. (2011), "Restyling museum role and activities: European best practices towards a new strategic fit", *Il capitale culturale*, n. 2, pp. 133-177.

FERRERO G. (1993), Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche, Lint Editoriale, Trieste.

GALTON F. (1907), "Vox Populi", *Nature* Vol. 75, n. 1949, pp. 450-451.

GLASER B.G., STRAUSS A.L. (1967), The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research, Aldine Pub, Chicago.

GORDIN V., DEDOVA M. (2014), "Cultural Innovations and Consumer Behaviour: the Case of Museum Night", *International Journal of Management Cases*, vol. 16, n.2, pp. 32-40.

GRÖNROOS C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing", *Management Decision*, vol. 32, n. 2, pp. 4-20.

GUMMESSON E., COSTABILE M. (2006), Marketing relazionale: gestione del marketing nei network di relazioni, Hoepli, Milano.

HAZAN S. (2011), "The museum in the palm of your hand: presenting the Israel Museum through ICT", *Il capitale culturale*, n. 3, pp.11-23.

HUME M., MILLS M. (2011), "Building the sustainable iMuseum: is the virtual museum leaving our museums virtually empty?", *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, vol. 16, n. 3, pp. 275-289.

HON L.C., GRUNIG J.E. (1999), *Guidelines for measuring relationships in public relations*, Gainesville: University of Florida Institute for Public Relations.

JIN-TSANN Y., CHYONG-LING L. (2005), "Museum Marketing and Strategy: Directors' Perception and Belief", *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, vol. 6 n. 2, pp. 279-284.

KELLY K.S. (2001), *Stewardship: The missing step in the public relations process*, in Heath R. L. (Ed.), Handbook of public relations: Thousand Oaks, CA: Sage.

KOTLER P. (2007), *Marketing management*, Pearson, London.

MCLEAN F. (1995), "A Marketing Revolution in Museums?", *Journal of Marketing Management*, vol. 11, n. 6, pp. 601-616.

MCNICHOL T. (2005), "Creative marketing strategies in small museums: up close and innovative", *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, vol. 10, n. 4, pp. 239-247.

MONTELLA M. (2010), "Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale storico", *Il capitale culturale*, n. 1, pp. 11-22.

PALLAS J., ECONOMIDES A.A. (2008), "Evaluation of art museums' web sites worldwide", *Information Services & Use*, vol. 28, n. 1, pp. 45-57.

PALLUD J., STRAUB D.W. (2014), "Effective website design for experience-influenced environments: The case of high culture museums", *Information & Management*, vol. 51 n. 3, pp. 359-373.

PISU C. (2012), "I musei italiani nei social networks: relazione preliminare sui risultati dell'indagine promossa dall'Associazione Nazionale Piccoli Musei." .

POULOT D. (2005), *Musée et muséologie*, Édition la Découverte, Paris.

PRUNESTI A. (2013), Social media e comunicazione di marketing. Presidiare la Rete, costruire relazioni e acquisire clienti con gli strumenti del Web 2.0, Franco Angeli, Milano

SIBILIO PARRI B. (2004), "Quale bilancio per il museo?", in Sibilio Parri B., *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, Franco Angeli, Milano.

SIBILIO PARRI B., MANETTI G. (2014), "Il dialogo fra musei e stakeholders tramite Internet: il caso delle Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali", *Il capitale culturale*, n. 9, pp. 123-153.

SOLIMA L. (2010), "Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie*, n. 82, pp. 47-74.

SRINIVASAN R., BOAST R., FURNER J., BECVAR K.M. (2009), "Digital Museums and Diverse Cultural Knowledges: Moving Past the Traditional Catalog", *Information Society*, vol. 25, n. 4, pp. 265-278.

SUROWIECKI J. (2004), The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations, 1st ed. Doubleday, New York.

VERCELLONI V. (2005), "Museo e comunicazione culturale", in Lugli A., Pinna G., Vercelloni V., *Tre idee di museo*, Jaca Book, pp. 163-191, Milano.

WANG Y., STASH N., SAMBEEK R., SCHUURMANS Y., AROYO L., SCHREIBER G., GORGELS P. (2009), "Cultivating personalized museum tours on-line and on-site", *Interdisciplinary Science Reviews*, vol. 34, n. 2-3, pp. 139-153.

WEIL E.S. (2004), "Rethinking the Museum: an Emerging New Paradigm", in A.G., *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, AltaMira Press, Lanhman, Maryland.

WOJCIECHOWSKI R., WALCZAK K., WHITE M., CELLARY W. (2004), "Building virtual and augmented reality museum exhibitions", Paper read at *Proceedings of the ninth international conference on 3D Web technology*.

YIN R.K. (2003), *Case study research: design and methods*, 3rd edition, Sage, London.

Modalità innovative di fruizione culturale. Il ruolo abilitante delle tecnologie digitali♦

MARIA VINCENZA CIASULLO* ANGELO GAETA• MATTEO GAETA♠ GIULIA MONETTA**

Abstract

Obiettivo. *Nel ripercorrere le tappe evolutive della valorizzazione del patrimonio culturale, obiettivo del presente lavoro è presentare modelli di fruizione culturale che introducono nuove dimensioni temporali e cognitive.*

Metodologia. *Il paper è articolato in una prima parte di analisi teorico-concettuale inerente l'evoluzione nelle modalità di fruizione culturale. La seconda parte riporta, ricorrendo alla metodologia Scenario Based Design (SBD), i risultati delle attività di ricerca industriale e di sviluppo sperimentale svolte nell'ambito del progetto FIBAC.*

Risultati. *La ricerca ha consentito dare riscontro empirico all'analisi teorica effettuata individuando alcuni elementi chiave nella dimensione esperienziale del visitatore e rilevando modalità innovative di fruizione culturale.*

Limiti della ricerca. *Il lavoro è focalizzato sull'evidenza empirica derivante da uno specifico scenario tuttavia, per consentirne la generalizzazione dei risultati in termini di validità ed affidabilità, sarebbe opportuno ampliarne l'indagine.*

Implicazioni pratiche. *La logica sottostante la sperimentazione progettuale, tesa al pieno coinvolgimento del visitatore, potrebbe fungere da stimolo nell'esaltare il potenziale manageriale delle istituzioni culturali e, in particolare, dei musei in una prospettiva di service management.*

Originalità del lavoro. *Il ricorso alla metodologia SBD, utilizzata per lo sviluppo di tecnologie personalizzabili nell'ambito specifico della fruizione culturale, innanzitutto orienta verso una convergenza interdisciplinare; inoltre, allo stato delle conoscenze, rappresenta la prima esperienza concreta in ambito museale.*

Parole chiave*: Scenario Based Design; Tecnologie digitali; Fruizione culturale; co-creazione di valore*

Objectives. *Starting from an overview of current trends, the aim of the present study is to identify models of cultural heritage enhancement in terms of consumer enjoyment from a new temporal and cognitive perspective.*

Methodology. *The paper starts with a theoretical-conceptual analysis inherent to the main evolutionary stages of cutural heritage enhancement. It follows with the reporting of findings based on the Scenario Based Design (SBD) method relative to industrial research and experimental development in the context of the FIBAC project.*

Findings. *The research highlights the empirical nature of the theoretical analysis carried out, identifying key elements relative to the experiential dimension on the part of visitors, highlighting innovative modalities of cultural experience.*

Research limits. *The focus of the research is on the empirical evidence deriving from a particular scenario, however to enable the generalizing of the findings in terms of validity and reliability, a more widespread analysis would be advisable.*

Practical implications. *The logic underpinning the experimental element of the project envisages the full involvement and participation of the visitors and represents a stimulus for exalting the managerial potential of cultural institutions (in particular museums) from the perspective of service management.*

Originality of the study. *This lies in the resorting to SBD methodology, relative to the development of customized technologies in the specific context of cultural heritage experience, above all from an interdisciplinary point of view. Furthermore, given the state of the art, the study represents the first concrete experience carried out within the museum context.*

Key words: *Scenario Based Design; Digital Technologies; Cultural Enhancement; Value Co-Creation*

♦ Il presente lavoro ha beneficiato dei risultati ottenuti dalle attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale svolte nel progetto FIBAC "Fruizione Innovativa dei Beni Artistici e Culturali" (Cod. PON01_02705).
Il progetto è stato finanziato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca nell'ambito nell'ambito del Programma Operativo Nazionale "Ricerca e Competitività PONREC 2007-2013".

* Associato in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: mciasullo@unisa.it

• Funzionario Tecnico Scientifico, Università degli Studi di Salerno
e-mail: agaeta@unisa.it

♠ Associato in *Sistemi di Elaborazione dell'Informazione* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: mgaeta@unisa.it

** Assegnista di Ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: gmonetta@unisa.it

1. Introduzione

Quale promotore diretto di cultura, il museo si caratterizza per una funzione comunicativa e trasmissiva che travalica aspetti di natura puramente conservativa del bene culturale per esaltare, invece, la dimensione immateriale del valore in una prospettiva di valorizzazione e diffusione della cultura. Le tecnologie digitali, multimediali ed Internet hanno permesso ai musei di approcciarsi al grande pubblico in modo nuovo (Bonacini, 2010). I *social network* si sono ben presto trasformati, infatti, in validi strumenti a supporto della comunicazione museale, della moderna trasformazione dei musei stessi in grandi laboratori creativi; in generale della promozione e del marketing della complessiva offerta culturale.

L'ICT, dunque, caratterizza il museo non più come un luogo fisico ma come una rete di servizi i quali, nella prospettiva del fruitore, iniziano ben prima della vera e propria visita e terminano molto dopo. La visita stessa è completamente reinventata e modellata attraverso modalità di fruizione moderne, dinamiche e molto coinvolgenti (Canina, 2008).

Sulla base di tali presupposti, il lavoro, facendo ricorso alla metodologia Scenario Based Design (SBD), presenta i risultati delle attività di ricerca industriale e di sviluppo sperimentale svolte nell'ambito del progetto FIBAC "Fruizione Innovativa dei Beni Artistici e Culturali". La validità di tale metodologia è stata riscontrata nell'ambito del turismo in generale (McCabe *et al.*, 2012) con rilevanti implicazioni strategico-manageriali, oltre che ampiamente utilizzata nelle discipline dell'Information e Communication Technologies.

I risultati progettuali, attualmente in fase di sperimentazione concreta presso alcune istituzioni culturali (principalmente musei) della regione Campania, daranno riscontro empirico delle potenzialità offerte dalle tecnologie innovative con riferimento a modalità di fruizione maggiormente coinvolgenti tese, in una prospettiva più ampia, alla concreta valorizzazione del patrimonio culturale di un dato territorio. Più precisamente, con il supporto della metodologia SBD, i contenuti ed i beni non solo possono essere confrontati, ma anche aggregati in percorsi personalizzati, prevedendo la possibilità per l'utente di pianificare la propria visita al museo on-line, avere un supporto informativo localizzato durante la visita stessa e ripercorrere virtualmente il percorso a visita conclusa.

2. Finalità e struttura del lavoro

Nel ripercorrere le tappe evolutive del modello di fruizione culturale che ha interessato i visitatori dei musei e di altre istituzioni preposte alla valorizzazione del patrimonio culturale, proposito del lavoro è evidenziare come le tecnologie digitali e mobile giochino un ruolo importante se non determinante nell'anzidetto processo evolutivo generando sperimentazioni che introducono nuove dimensioni cognitive e temporali.

In particolare, dopo un *excursus* dei principali studi che hanno affrontato il tema della valorizzazione della cultura, l'articolo evidenzia il passaggio da un modello tradizionale di fruizione passiva del visitatore museale a modalità innovative fortemente interattive e sperimentate con il supporto delle tecnologie digitali e mobile. L'analisi proposta, principalmente di carattere teorico-concettuale e con un chiaro intento di natura esplorativa, si avvale, attraverso specifici approfondimenti, del riferimento all'esperienza di ricerca industriale condotta nell'ambito del progetto FIBAC.

Il filtro è duplice: da un lato la tecnologia è messa in relazione allo spazio, al tempo ed ai contenuti; dall'altro si analizza il rapporto visitatore-museo suggerendo possibili scenari di interazione che vedono coinvolti molteplici attori nella definizione della complessiva *value proposition*, in cui le tecnologie giocano il ruolo di strumenti abilitanti e di fattori di cambiamento.

In ultima analisi, le considerazioni conclusive tracciano il perimetro concettuale del lavoro auspicando, alla luce dell'evoluzione emersa dall'analisi teorica e dai risultati della ricerca

empirica, che le istituzioni culturali possano cogliere le opportunità inerenti modalità innovative di fruizione, supportate dalle nuove tecnologie.

3. Background teorico

3.1 L'evoluzione del modello di visita museale

L'accesso alle risorse culturali rappresenta un fenomeno di ampia portata che pone in relazione un gran numero di istituzioni culturali con un vasto pubblico, aumentando in maniera esponenziale la complessità del rapporto tra prodotto culturale e il suo pubblico. Infatti, anche il turismo culturale si è progressivamente trasformato da fenomeno elitario a forma di agire diffuso e di massa, coinvolgendo segmenti sempre più ampi e differenziati della popolazione (Battilani, 2009). Parallelamente all'incremento quantitativo del fenomeno si è assistito all'espandersi della varietà e della variabilità dei comportamenti di consumo, come del resto si sono moltiplicate le occasioni e le forme di fruizione del tempo libero (Pencarelli e Forlan, 2002). Se specificamente riferito al settore museale, il modello di visita tradizionale è spesso basato sulla fruizione passiva dei contenuti. Tuttavia, tenendo conto delle mutate aspettative dei visitatori è possibile articolare questi ultimi a seconda se sono (Spallazzo, 2013):

- solo curiosi, sollecitati da vasti interessi culturali ed in cerca di contenuti seri ma con una mediazione leggera;
- desiderosi di dialogare costruttivamente con le istituzioni e di svolgere un ruolo attivo durante la visita;
- partecipi alla vita dell'istituzione assumendo un ruolo proattivo capace di intervenire sui contenuti propri di fruizione con l'obiettivo di migliorarli in vista di fruizioni successive.

Quanto appena detto ha comportato l'emergere di un filone di studi che ha interessato l'intero comparto turistico in cui emerge chiaro il passaggio dal bisogno all'esigenza (Brunetti, 1999). Quest'ultima trova piena e concreta risposta nell'atto del consumare che, nell'ambito considerato, si qualifica come esperienza in quanto il consumo risponde prevalentemente a necessità psicologiche (Di Vittorio, 2011). Pine e Gilmore (2000), in merito, affermano che le caratteristiche principali dell'esperienza sono rappresentate da unicità e personalizzazione. Le esperienze, infatti, sono diverse dagli acquisti, perché legate profondamente a cosa succede alla propria identità mentre si sceglie un determinato servizio, si fruisce dello stesso e, anche successivamente, quando si racconta ad altri il proprio consumo.

L'interesse verso aspetti in grado di influenzare i processi di fruizione che si svolgono all'interno dei musei è cresciuto di pari passo con lo spostamento verso una prospettiva di analisi strategica (Franch, 2010; Solima, 2013). Quest'ultima maggiormente focalizzata ad acquisire informazioni significative sulla domanda e, in particolare, sulle modalità di fruizione ed esperienza della visita effettuata. In particolare, l'esperienza di fruizione diventa, nella prospettiva dell'offerta museale, un ambito di analisi rilevante ai fini della condotta strategica (Kawashima, 1999). L'attenzione viene posta sulle modalità attraverso cui si sviluppa la permanenza del visitatore all'interno del museo, in considerazione di elementi quali l'orientamento, i flussi di circolazione all'interno degli spazi, le modalità di acquisizione delle informazioni, la fatica associata all'esperienza di visita.

L'analisi delle caratteristiche dei visitatori museali e, più in particolare, dei comportamenti di fruizione, ha acquisito a livello internazionale una sempre maggiore rilevanza, mentre il contesto italiano denota un diffuso ritardo (Auguiari e Amici, 1995; Santagata, 1999; Solima, 2000; Solima e Bollo, 2002; Sacco e Trimarchi, 2003; Bollo, 2004) laddove uno specifico filone di studi si è sviluppato in tempi più recenti (Solima, 2013). La letteratura nazionale sottolinea, inoltre, come sovente le indagini sulla domanda museale vengano condotte in maniera asistematica e le rilevazioni sull'utenza sporadicamente e raramente producono una reale influenza sul processo decisionale del museo. In ambito internazionale, invece, le analisi della domanda hanno subito nel

tempo una profonda evoluzione, passando da mero strumento di analisi a vero e proprio supporto alla programmazione strategica delle organizzazioni culturali (Bradford, 1994; McLean, 1995; Tobelem, 1997; Kotler e Kotler, 2000; Gilmore e Rentschler, 2002). Si auspica che anche i musei nazionali possano essere in grado di offrire un prodotto capace di garantire al visitatore quell'esperienza memorabile, per cui valga la pena spendere, fondendo educazione ed intrattenimento, mai indulgendo alla "volgarizzazione dei contenuti" ma perseguendo "la qualità, la diversità, l'unicità, prerogative del patrimonio culturale italiano che è un patrimonio di eccellenza, diffuso e plurale" (Donato *et al.*, 2010: 77).

Pertanto, sia l'analisi dei comportamenti di fruizione dei visitatori che le conseguenti decisioni strategiche ed operative degli attori museali potranno fornire indicazioni rilevanti sul fronte della domanda e dell'offerta ed alimentare un virtuoso circolo informativo/educativo. La duplice prospettiva di analisi, se effettuata in chiave strategica, risulterà in grado di incidere positivamente sul livello qualitativo del servizio offerto (qualità delle performance) e, di conseguenza, sul grado di soddisfazione dell'utente (qualità dell'esperienza) (Solima, 2013).

3.2 Il supporto delle tecnologie innovative per migliorare la user experience del visitatore museale

Le tecnologie digitali e, in particolare, le tecnologie mobile sono attualmente considerate quali fattori imprescindibili per l'implementazione delle strategie di valorizzazione del patrimonio culturale (Tallon, 2008). Come già anticipato, i musei italiani, sebbene in ritardo rispetto ai musei statunitensi e ad alcuni importanti musei europei, stanno lentamente assumendo un orientamento maggiormente imprenditoriale; in tale direzione, le nuove tecnologie potrebbero rappresentare un supporto fondamentale al loro 'rilancio' in termini non solo divulgativi e pubblicitari ma soprattutto per la loro intrinseca capacità di attrazione di nuovi visitatori, in piena concorrenza con altri istituti museali o con altre attività di svago.

Interattività, connettività, localizzazione, feedback e social media caratterizzano l'evoluzione tecnologica su cui musei ed istituzioni culturali potrebbero far leva, tuttavia, le anzidette funzionalità richiedono, per essere sfruttate appieno, una nuova mentalità che guardi non tanto alla tecnologia in sé quanto piuttosto alle ulteriori e possibili modalità di fruizione che essa abilita e a come tali modalità possano essere integrate ulteriormente alle funzionalità tecnologiche (Spallazzo, 2013). Al riguardo, appare opportuno sottolineare, che la maggior parte delle evidenze empiriche mostra un'elevata concentrazione nella ricerca di soluzioni tese a risolvere problematiche di natura tecnologica connesse a carenze lamentate dai fruitori quali metodi di accesso ai portali delle organizzazioni culturali e/o interfacce di sistema (O'Connor, 2008). Analogamente, a livello europeo molti progetti di ricerca (Brown e Perry, 2001; Kenteris *et al.*, 2009) risultano orientati a rilevare le potenzialità economiche e tecnologiche delle nuove piattaforme, tralasciando di definire adeguati contenuti culturali orientati all'utente. Di recente, la letteratura ha sottolineato, invece, la necessità di un approccio 'user-oriented' (Brown e Chalmers, 2003; Goh *et al.*, 2009) basato sulla proposizione di servizi a valore aggiunto nella prospettiva dell'utilizzatore evidenziando un'opportuna co-evoluzione della tecnologia 'personal mobile' e dei 'business model' degli attori operanti nel settore (Buhalis e Law, 2008).

In particolare, con l'obiettivo di migliorare e potenziare la fruizione culturale attraverso l'utilizzo delle tecnologie mobile, focus dell'approccio anzidetto è da un lato rilevare la mutata fruizione dei luoghi e delle risorse culturali e, dall'altro, esaltare la dimensione relazionale della visita.

Relativamente al primo aspetto, caratteristiche intrinseche dei dispositivi mobile quali localizzazione e connettività sono tali da attivare nuove dinamiche di fruizione ed apprendimento; in particolare i Location Based Services (Brown, 2010; Chang *et al.*, 2014) sono in grado di personalizzare contenuti ed attività in base all'effettiva posizione dell'utente. Attraverso i servizi geolocalizzati i luoghi si popolano di informazioni, che si depositano virtualmente sulla mappa, definendo un panorama misto in cui, alla realtà contingente, si aggiungono e si offrono agli utenti

testi, immagini, suoni, video, attività che appartengono al mondo digitale (Bruno e Pollichino, 2011; Ceconello, 2012; Solima, 2009).

Il secondo aspetto intende schematizzare il modello di relazioni facilitate ed accresciute dalle tecnologie digitali in cui il riferimento è esteso ed ampliato al rapporto tra:

- istituzioni che partecipano alla definizione del valore dell'offerta museale;
- visitatori e contenuti fruiti durante la visita;
- visitatori e visitatori.

La valorizzazione della fruizione culturale con la sovrapposizione di informazioni ai luoghi non è l'unico portato della tecnologia mobile. Infatti, essendo i dispositivi dotati di connettività al web, tutto ciò che esso contiene ed offre, compresi gli strumenti comunemente indicati con il termine web 2.0, permettono al visitatore di partecipare alla vita dell'istituzione, di esprimere commenti e preferenze, di discutere sui contenuti, di condividerli e perfino di crearli (Tallon, 2013). Coloro che prima erano i visitatori o, semplicemente, i destinatari di un prodotto culturale si trovano ora nella possibilità di rivestire un ruolo nuovo, quello di creatori o, meglio, di co-creatori di contenuti legati a quello stesso prodotto culturale. Il valore aggiunto dalla tecnologia mobile è rappresentato dalla concreta possibilità di compiere queste attività in tempo reale e durante la visita stessa[1]. Non a caso, sono sempre più numerose le istituzioni culturali che utilizzano i social network per aprire un canale preferenziale di comunicazione con i propri visitatori, cercando di instaurare una relazione diretta e maggiormente coinvolgente. Si tratta quindi di strumenti che, nel mentre, accrescono il potenziale di apprendimento e di conoscenza, al contempo, permettono di instaurare nuove e multiple relazioni tra gli attori coinvolti nella fruizione culturale, quali le istituzioni con i propri asset culturali, i provider dei servizi tecnologici e, non da ultimo, i visitatori effettivi ed i potenziali visitatori.

La messa in rete e in relazione delle opere culturali non è certamente un'attività fine a stessa, ma dovrebbe essere volta a potenziare le opportunità offerte agli utenti, modificando di fatto la relazione tra i visitatori e beni. Inoltre, l'ulteriore modello di relazione abilitato dalle tecnologie digitali, ossia quello tra visitatori, alimenta non solo la possibilità di scambiare/condividere commenti, opinioni, definizioni; ma soprattutto di creare nuovi contenuti, nuova conoscenza. Si tratta di una relazione sociale indiretta, mediata dalla rete e dai dispositivi digitali, che ha il pregio di mettere in contatto diversi utenti tra loro sulla base dei contenuti culturali e di diffondere un senso di appartenenza sociale in cui matura la consapevolezza di essere circondati da altre persone con interessi comuni. Blog, social network, community on line rappresentano i mezzi che recentemente più di altri hanno permesso di capovolgere i tipici flussi informativi con utenti ed attori coinvolti. Dopo un decennio di turismo 1.0[2], anche il visitatore museale è on line ed approda a funzionalità ulteriori tramite i nuovi siti e le nuove applicazioni, che vivono grazie al coinvolgimento attivo degli utenti/visitatori dei musei.

3.3 Il connubio tra fruizione innovativa e tecnologie abilitanti

Con l'avvento di nuovi modelli capaci di esaltare esperienze memorabili per il consumatore (Pine e Gilmore, 2000; Schmitt, 1999; Hetzel, 2002; La Salle e Britton, 2003) anche negli studi incentrati sulla valorizzazione del patrimonio culturale, il modello tradizionale di fruizione passiva delle risorse ha ceduto il passo a nuove modalità in cui il visitatore assume un ruolo proattivo, diventando co-creatore della propria esperienza (Carù e Cova, 2007; Dalli e Romani, 2007; Cerquetti, 2010; 2014). La pervasività dello strumento web 2.0, oltre ad offrire agli utenti l'utilizzo delle tecnologie, consente di intervenire nella piena valorizzazione della risorsa culturale. Il consumo della visita è esperienza che genera valore soprattutto quando l'esperienza è resa trasmissibile ad altri potenziali visitatori. Il consumatore postmoderno risulta motivato da fattori emotivi, alla ricerca di esperienze d'acquisto e di consumo piacevoli e coinvolgenti (Fabris, 2003).

[1] Con tali strumenti un visitatore della Pinacoteca di Brera, di fronte ad un Tintoretto, può avanzare una domanda su un forum di amanti dell'arte, ricevendo potenzialmente risposte in tempo reale da numerosissimi utenti da ogni parte del mondo.

[2] Cioè della presenza nella Rete di servizi legati ai viaggi venduti on line, ma comunque legati a siti statici privi di possibilità di interazione.

Tale consumatore, nel tentativo di soddisfare i propri bisogni e desideri, non è più votato esclusivamente alla massimizzazione dell'utilità d'acquisto, ma va alla continua ricerca di esperienze e protagonismo nelle scelte. Diventa, cioè, un "consumAttore" (Di Vittorio, 2011, pp. 149), calato in uno spazio sociale in cui vive ed intessendo continue relazioni. Infatti, il valore da questi percepito non dipende esclusivamente dalla qualità del servizio ma dal volume e dall'intensità dei legami che attraverso la fruizione del servizio può instaurare. Si giunge, dunque, alla definizione di "valore del legame" (Cova, 2003), secondo cui i legami e le relazioni acquisiscono maggior importanza rispetto al servizio fruito.

Per far fronte alle sfide introdotte dal social customer, le istituzioni culturali ed i musei in particolare, dovrebbero abbandonare il modello che li pone al centro e che considera il consumatore come un'entità passiva, per lasciare spazio ad una nuova concezione più paritetica, laddove esse diventino uno dei possibili attori del network, tendano a confrontarsi costantemente con i target di consumatori sempre più attivi e proattivi ed operino per far evolvere l'esperienza in base ai continui feedback/pulsioni ricevute (Solis, 2010).

4. Metodologia utilizzata

L'analisi della letteratura sottolinea come siano in atto nuove tendenze del consumo culturale laddove rileva, in particolare, il contenuto esperenziale della complessiva fruizione. Consegue la necessità per le istituzioni/organizzazioni culturali di adottare un orientamento strategico focalizzato sulla proposizione di servizi a valore aggiunto e che consideri il fruitore/visitatore parte attiva del processo di valorizzazione. In tale direzione, le tecnologie digitali e mobile rappresentano un'opportunità da cogliere in quanto assecondano nuove dinamiche di fruizione e di apprendimento tese ad esaltarne l'interattività. Ciò implica un approccio di analisi inevitabilmente multidisciplinare con le conseguenti opportunità/problematiche del ricorso a teorie ed applicazioni di diversa matrice concettuale.

Nello specifico, si ritiene che il presente studio possa contribuire a rispondere alla seguente domanda di ricerca:

- *Quali sono le modalità attraverso cui le tecnologie digitali consentono di esaltare la dimensione esperenziale legata alla domanda di cultura?*

In questa prospettiva, la ricerca è stata svolta tramite un approccio qualitativo impiegando la metodologia dello Scenario Based Design (SBD) (Carroll, 1995) che - seppur originariamente destinata agli sviluppatori di tecnologie personalizzabili, come i computer palmari ed i sistemi di apprendimento interattivi - è stata, in particolare, sperimentata in ambito di attività ludico-creative (Strömberg *et al.*, 2002) con l'obiettivo di individuare modalità innovative di apprendimento e di coinvolgimento e, non da ultimo, con l'intento di valorizzare l'interattività nelle visite museali (Hall *et al.*, 2001).

La metodologia, inoltre, è parte di un'ampia prospettiva User System Centred Design (Norman e Draper, 1986) e Design Research Based (Design-Based Collective Research, 2003) in cui sviluppatori software, esperti e potenziali utenti lavorano insieme per immaginare e progettare il futuro dei sistemi di tecnologia umana (persone che interagiscono con le tecnologie) che vengono poi definiti attraverso un ciclo iterativo di attuazione e test utente. In contrasto con i metodi precedenti basati su descrizioni astratte della tecnologia e del suo utilizzo, la SBD inizia con la scrittura di brevi descrizioni narrative di tecnologia interagendo su come le persone immaginano il futuro. Infatti, i progettisti di sistemi, in continua consultazione con i potenziali utenti, di solito scrivono ogni racconto o possibile scenario. Si racconta dal punto di vista di un utente tipico e si descrivono una serie di eventi che includono il contesto sociale, le interazioni con la tecnologia, le risorse, i vincoli ed ogni ulteriore informazione che emerge nella dinamica del racconto. L'obiettivo è quello di produrre un convincente racconto informativo che illustri gli obiettivi dell'utente, delle attività e del contesto. Lo scenario utente concretizza un ponte di valore sia per i progettisti - i quali hanno maggiore contezza dei fattori sociali e contestuali che devono essere considerati nello

sviluppo della nuova tecnologia - che per la complessiva rete di attori, agevolandone le modalità di fruizione del servizio. Infine, lo scenario diventa un 'oggetto di design' (McCabe *et al.*, 2012) che può essere continuamente rimodellato, in termini di estensione o rivisitazione, grazie alla tecnologia in esso incorporata.

Pertanto, di seguito si evidenziano le motivazioni specifiche che hanno rafforzato il ricorso alla metodologia SBD:

- corretto bilanciamento tra metodologia e tecnologie innovative abilitanti;
- centralità dell'utente in cui è il ruolo assunto è da mero fruitore a ConsumAttore espressione della capacità di influenzare attivamente l'offerta culturale attraverso: attività di co-produzione di contenuti; preferenze culturali e non; obiettivi specifici;
- approccio ciclico all'esperienza museale, che non inizia e finisce con la visita in sé ma considera in maniera integrata i momenti di pre-visita (finalizzati a personalizzare al meglio l'esperienza culturale); e di post-visita (finalizzati ad estendere l'offerta culturale al di là dei confini fisici museali).

Per tutte le motivazioni anzidette, si è ritenuto che la SBD fosse maggiormente adeguata ed opportuna per validare, attraverso una sperimentazione progettuale, il quesito posto.

In sintesi, essa configura un metodo attraverso cui è possibile realizzare sia la personalizzazione dei contenuti, in base alle effettive esigenze dell'utente/visitatore, che la possibilità di instaurare molteplici connessioni/relazioni tra gli attori coinvolti nella complessiva fruizione culturale.

5. Risultati della ricerca

5.1 Breve descrizione del progetto

Il progetto FIBAC è stato cofinanziato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca (MIUR) nell'ambito del Programma Operativo Nazionale "Ricerca e Competitività PONREC 2007-2013"[3]. Finalità generale del progetto è definire, realizzare, sperimentare e validare metodologie, tecniche e soluzioni prototipali innovative per la fruizione dei beni culturali in contesti virtuali e reali.

Da un punto di vista metodologico, l'obiettivo si sostanzia nello studio e nella definizione di processi innovativi di mediazione del patrimonio culturale (riproduzione, potenziamento, rimodellamento, incorporazione) ripensato come spazio in cui si alterna una nuova architettura dei flussi. Ricorrendo alla metodologia SBD e collocandosi nel framework teorico della Remediation (Bolter e Grusin, 1999), il progetto, riposiziona una soluzione per l'esperire personalizzato all'interno della polarizzazione tra immediatezza e ipermediazione delle interfacce di accesso al bene culturale. L'obiettivo è quello di stressare il processo di integrazione e valorizzazione fra i dispositivi tradizionali e le forme di rappresentazione e di esperienza dei nuovi media digitali. Sulla base di quanto proposto da McLuhan (1964), ha acquisito concretezza l'idea di definire un percorso esperienziale adattivo per superare la demarcazione tra azione e contemplazione nell'ambito della fruizione culturale ed artistica, richiamando in causa i concetti di circolarità ermeneutica e ri-mediazione culturale che sono al centro del dibattito concernente i nuovi media.

L'obiettivo può essere ricondotto alla definizione di un sistema alimentato da una piattaforma tecnologica per la generazione dinamica di percorsi personalizzati nell'ambito di musei, gallerie d'arte ed altri siti culturali ed artistici, virtuali e reali. Il prototipo è stato predisposto per l'erogazione di informazioni contestualizzate e personalizzate al fine di consentire la valorizzazione in termini di fruizione esperienziale delle risorse culturali dei siti museali e delle opere d'arte in essi contenute. Ciò risponde ad un'esigenza di ridefinizione del rapporto tra il museo ed il visitatore,

[3] Cfr. http://www.ponrec.it/open-data/progetti/scheda-progetto?ProgettoID=5236

centrato sempre più sull'utente e attento alle esperienze pregresse ed ai valori di cui i fruitori sono portatori.

Allo stato attuale, il progetto ha definito ed articolato specifici servizi prototipali sia per la costruzione e la gestione di modelli utente sia per la generazione di percorsi museali. Sono in corso di realizzazione la progettazione e lo sviluppo di illustrazioni personalizzate relative a specifiche opere d'arte. In particolare, sono previsti due prototipi: il primo indirizzato ai musei reali, il secondo ideato per la fruizione di opere in contesti virtuali.

I risultati di progetto presentano numerosi aspetti innovativi e distintivi rispetto alle evidenze empiriche riscontrate dalla ricognizione effettuata nell'ambito delle attività progettuali e rivolta ad un campione limitato ma rappresentativo dei siti museali italiani. Si evidenzia, in particolare, che le attuali soluzioni già disponibili sul mercato si fondano principalmente sull'utilizzo di tecnologie ICT (motori di rendering 3d, pda, audio e video guide) che, comunque, non riescono a modificare in maniera radicale l'esperienza del visitatore né, tantomeno, renderla unica e personalizzabile. Infatti, pur nei limiti delle informazioni raccolte, il momento della fruizione resta fondamentalmente di natura passiva e il visitatore dinnanzi all'opera assume un atteggiamento contemplativo, restando 'oggetto' del monologo proposto dal museo. Il progetto FIBAC modifica tale approccio prevedendo la centralità del visitatore e dell'esperienza di fruizione rispetto alle tecnologie ICT che rivestono, in ogni caso, un ruolo fondamentale quale fattore abilitante. In una prospettiva più ampia, il progetto si propone di impattare sulle carenze che il sistema paese presenta in merito alla valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale, il quale rappresenta un importante asset strategico, puntando, come si è detto, su una concreta innovazione nelle modalità di fruizione del bene culturale in una prospettiva maggiormente interattiva ed adattiva in grado di arricchire il rapporto visitatore-museo. L'esperienza di fruizione deve essere tale da garantire un "dialogo" tra visitatore e museo rimuovendo l'attuale demarcazione tra azione e contemplazione.

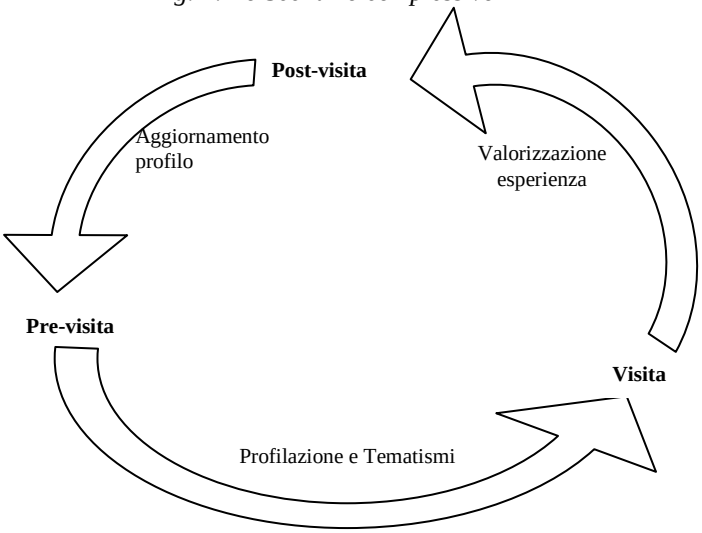
Il progetto vede la collaborazione attiva di Università, Enti pubblici di Ricerca ed Imprese, anche di piccola dimensione, sia operanti nel comparto museale sia afferenti a settori diversi e non strettamente riferibili alla valorizzazione del patrimonio culturale e monumentale ma il cui agire, in chiave sistemica, può impattare positivamente sull'attrattività del territorio.

5.2 Descrizione dello Scenario oggetto della sperimentazione

Il contesto in cui viene effettuata la sperimentazione reale del prototipo sviluppato è costituito dai alcuni siti museali della regione Campania. Lo scenario è articolato in tre momenti e vede coinvolti utenti reali che forniscono gli adeguati feedback informativi utili alla successiva industrializzazione e commercializzazione del prototipo.

La figura 1 illustra la visione complessiva dell'esperienza oggetto di sperimentazione. Lo scenario evidenzia ed enfatizza l'esperienza di fruizione in chiave ciclica e non sequenziale. L'esperienza culturale, infatti, inizia con il momento della pre-visita essenzialmente finalizzato a profilare l'utente, visitatore del museo. Successivamente, sulla base delle informazioni acquisite, il sistema consente la creazione di percorsi e tematismi personalizzati che combinano, sulla base delle preferenze culturali e non, contenuti di tipo artistico culturale con contenuti inattesi e di tipo non culturale. Durante la visita, il percorso e i contenuti dell'esperienza sono continuamente aggiornati allo scopo di rendere il visitatore maggiormente consapevole della conoscenza via via acquisita in un processo di attivo coinvolgimento. Nel momento della post-visita, infine, vengono suggeriti e raccomandati, sempre sulla base delle informazioni che il sistema ha acquisto, sia contenuti culturali - forniti da altre istituzioni per stimolare l'utente ad effettuare nuove visite ed esperienze - sia contenuti di tipo ludico-creativo. Il ciclo si chiude con un aggiornamento del profilo utente, così che il visitatore è pronto per nuove esperienze.

Fig. 1: Lo Scenario complessivo



Fonte: nostra elaborazione

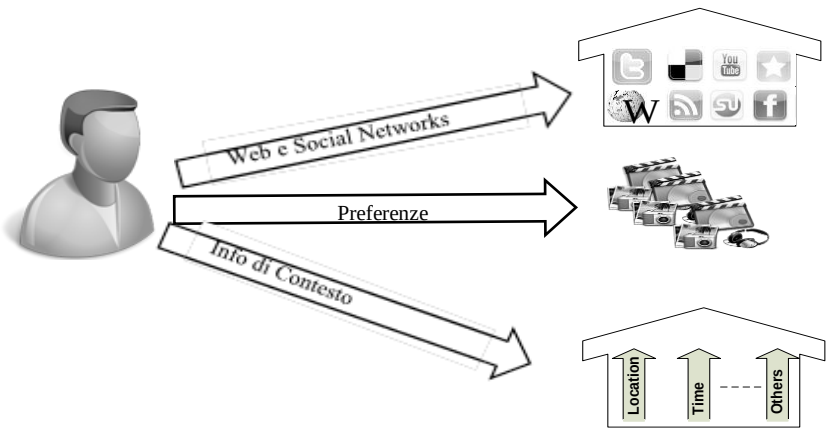
Nei paragrafi che seguono sono approfonditi i momenti in cui è articolato il complessivo scenario.

5.2.1 Il momento di pre-visita

Nella pre-visita, l'utente, prima di entrare nel sito museale, accede con il proprio dispositivo (PC, tablet, smartphone) al portale della piattaforma FIBAC per pianificare la sua visita. L'accesso potrà essere effettuato inserendo le proprie credenziali già utilizzate per il log-in di alcuni tra i social network più in uso (Facebook, Twitter, ecc.) ed, in tal caso, il sistema recupererà le prime informazioni inerenti il profilo social dell'utente. Successivamente, l'utente procede a completare le informazioni nella sezione "Profilo Personale" specificando i propri interessi culturali e non.

La finalità della pre-visita non consiste esclusivamente nella profilazione degli utenti, ma soprattutto nell'agevolare la fruizione successiva mediante la familiarizzazione del visitatore con il sito che dovrà visitare, tramite un'esperienza immersiva che riproduce le sale e le esposizioni del museo. Infatti, l'utente potrà creare il proprio percorso personalizzato indicando il proprio obiettivo di visita, nonché riportare il livello di conoscenza delle categorie d'arte individuate dal portale. Egli potrà, già nella pre-visita, interagire con le opere d'arte commentandole ed esprimendo le proprie preferenze. E' evidente come, già a partire da questo momento, il sistema è capace di catturare una serie di informazioni, utili alla personalizzazione della visita museale che avverrà nella fase successiva in funzione della mappatura cognitiva del singolo soggetto.

Fig. 2: La pre-visita



Fonte: nostra elaborazione

5.2.2 Il momento di visita reale

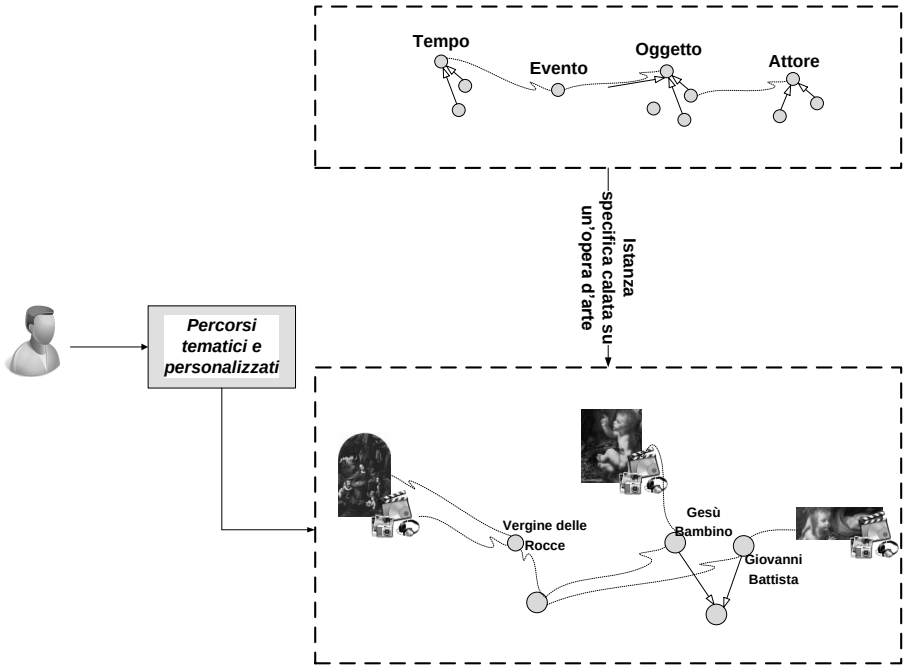
Sulla base delle informazioni cognitive e con il supporto delle tecniche di creazione di percorsi tematici, il sistema genera un percorso personalizzato che collega i differenti concetti espressi in sede di definizione dell'obiettivo di visita e, contestualmente, risulta in grado di adattarsi in tempo reale ai feedback impliciti ed espliciti inerenti gli elementi di conoscenza pregressa dell'utente ricevuti nel momento della pre-visita.

All'ingresso del museo, l'utente sarà dotato di un dispositivo mobile (tablet o smartphone) con l'obiettivo di amplificare il contenuto di conoscenza relativamente alle opere ed alle risorse culturali presenti nel sito e prescelte dall'utente. In particolare, in tale fase l'attenzione viene posta sulle modalità attraverso le quali si sviluppa la permanenza del visitatore all'interno del museo, in considerazione di elementi quali: tempo ed attenzione dedicata alle opere; circolazione all'interno degli spazi museali; modalità di acquisizione delle informazioni; coinvolgimento associato all'esperienza di visita.

Più precisamente, sono state sperimentate due modalità di fruizione complementari tra loro.

La prima - definita di ri-mediazione culturale, basata sulla logica dell'ipermediazione ed immediatezza (Bolter e Grusin, 1999) - è finalizzata a presentare la risorsa culturale in maniera personalizzata. Si presentano al visitatore i dettagli relativi a: eventi, attori, luoghi ed altri concetti inerenti un'opera d'arte dando risalto agli elementi che risultano correlabili alle preferenze personali espresse ed al *background* cognitivo del visitatore. La figura 3 esemplifica - con riferimento ad un'opera d'arte specifica, ossia la Vergine delle Rocce - tale esperienza di visita evidenziando la correlazione tra i concetti relativi all'evento raffigurato nell'opera (l'adorazione di Gesù Bambino da parte di Giovanni Battista) e gli attori in essa raffigurati (Giovanni Battista e Gesù Bambino). L'intento è stimolare una partecipazione attiva del visitatore e, dunque, un coinvolgimento teso a sviluppare una conoscenza approfondita dell'opera.

Fig. 3: La modalità di ri-mediazione culturale



Fonte: nostra elaborazione

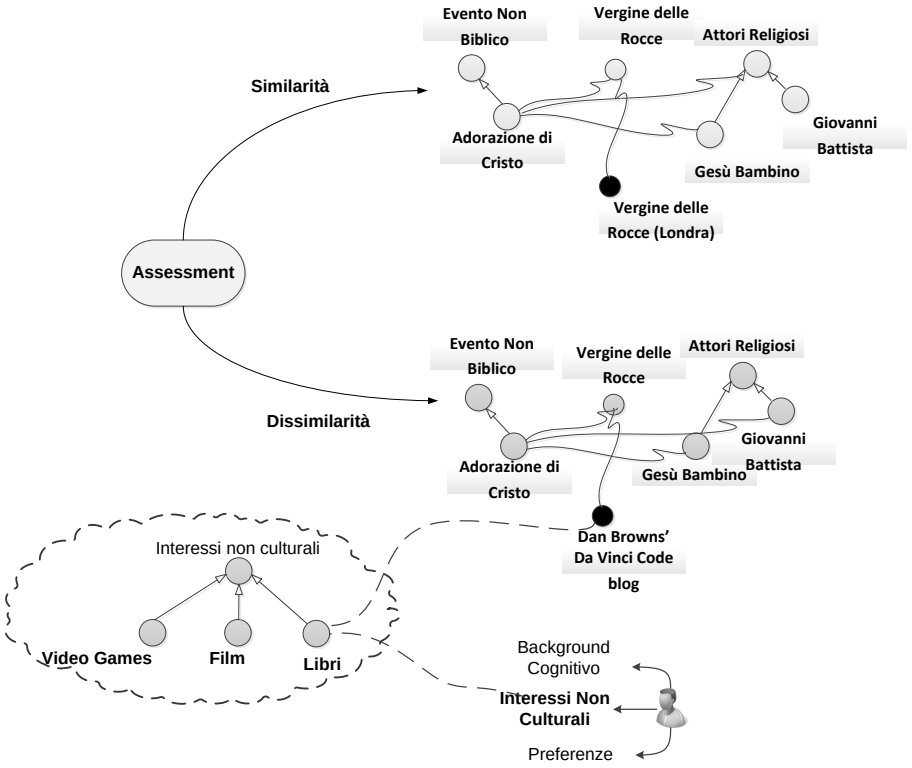
La seconda, definita di ad-mediazione (Fig.4), ha l'obiettivo di catturare l'attenzione del visitatore e di coinvolgerlo aggiungendo significati, o eventualmente dando nuovi significati, alla risorsa culturale fruita tramite l'aggiunta e la correlazione tra nuova conoscenza e conoscenza generata attraverso la modalità precedente. Il coinvolgimento è reso possibile grazie all'interazione

continua dell'utente, mediante dispositivo mobile, con il sistema FIBAC che è in grado, altresì, di poter effettuare un *assessment* costante dell'esperienza relativa alla fruizione della risorsa culturale.

Due logiche risultano alla base della modalità di ad-mediazione:

- Similarità, che presenta una continuità di contesto e contenuti rispetto alla fruizione principale e di correlazione rispetto ai suddetti concetti e contenuti. Nell'istanza sulla specifica opera della Vergine delle Rocce, il sistema fornirà ulteriore conoscenza richiamando i contenuti di ulteriori versioni dell'opera esposte in altri siti museali oppure effettuerà correlazioni con contenuti relativi all'evento ed agli attori in essa raffigurati.
- Dissimilarità, che evidenzia la possibilità di correlare concetti e contenuti dell'opera d'arte con ulteriore conoscenza relativa a contesti non culturali (libri, film, sport, eventi vari, ecc.). È il caso dell'effetto "Da Vinci Code" sfruttato dal Louvre per coinvolgere i visitatori che, avendo letto il libro, partecipano attivamente alla visita museale. Sempre con riferimento all'opera d'arte anzidetta, il sistema recupererà dalle informazioni inerenti gli interessi non culturali del visitatore abilitando collegamenti e correlazioni con i contenuti della Vergine delle Rocce.

Fig. 4: La modalità di ad-mediazione culturale



Fonte: nostra elaborazione

5.2.3 Il momento di post-visita

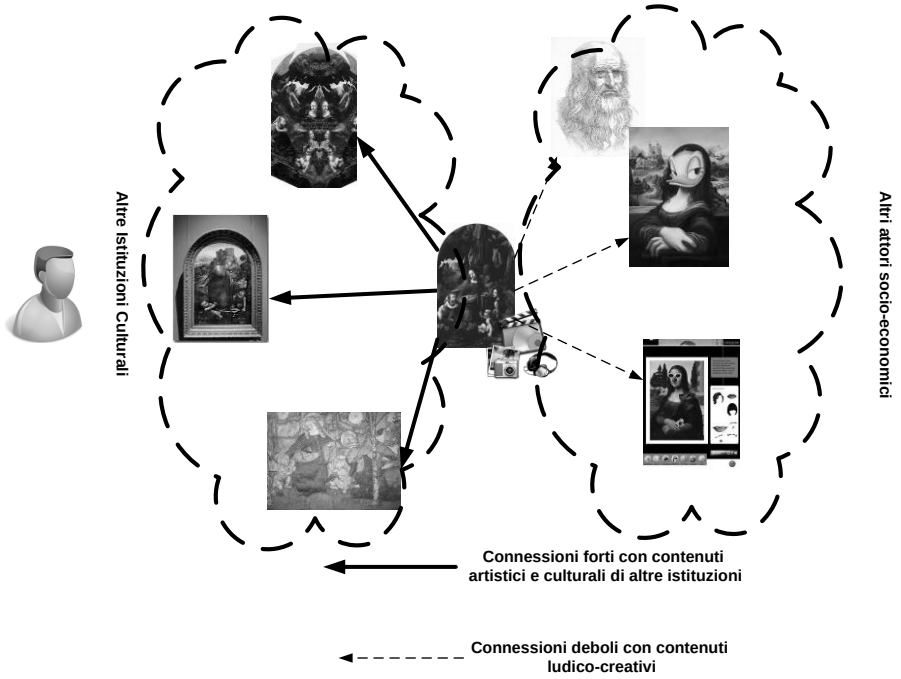
L'idea alla base del post-visita è prolungare l'esperienza vissuta ed evitare di accantonarla al termine della visita museale proponendo all'utente ulteriori esperienze ad essa connesse. A tal fine, le connessioni che il sistema è in grado di rilevare possono essere forti e/o deboli.

Nel primo caso, il momento della post-visita è teso a stimolare connessioni tra l'esperienza vissuta e possibili ulteriori esperienze da replicare in altri siti museali. A tal fine, il sistema consente all'utente di ricevere una serie di raccomandazioni in termini di offerte proposte da altre istituzioni culturali oppure provenienti da esposizioni temporanee o permanenti inerenti opere d'arte con contenuti simili a quelli apprezzati durante la visita. Più precisamente, in Figura 5 sono raffigurati i collegamenti che il sistema può fornire attraverso tecniche di *recommendation systems* quali

connessioni forti che l'esperienza precedentemente vissuta presenta con altre opere culturali presenti in altri siti museali.

Nel secondo caso, la piattaforma, avendo aggiornato anche il profilo dell'utente sulla base delle informazioni catturate durante la visita, è capace di proporre esperienze che possono essere di gradimento sebbene non strettamente riferibili all'esperienza di visita museale precedentemente vissuta. Il riferimento è a proposizioni di offerte quali rappresentazioni teatrali attinenti ai contenuti tematici che l'utente ha fruito durante la sua visita, visite di luoghi che erano rappresentati nelle opere d'arte più apprezzate, o ancora la visione di film e documentari attinenti. I collegamenti, in tal caso, sono raffigurati in figura 5 come connessioni meno stringenti ma, ad ogni modo, rilevanti in termini di generazione di valore.

Fig. 5: Il post-visita



Fonte: nostra elaborazione

La descrizione dello scenario, articolata nei tre momenti, evidenzia come il sistema permetta di acquisire conoscenza da diverse ed eterogenee fonti e, quindi, di interagire con differenti attori sulla base dei contenuti specifici che dovrà proporre al visitatore. Più precisamente, nel momento della pre-visita cattura informazioni provenienti dal web e dai social network collegati al sistema di profilazione dell'utente. Inoltre, altra tipologia di dati proviene proprio dalle informazioni che l'utente stesso rilascia al sistema in funzione delle scelte effettuate per la definizione del percorso e dell'eventuale sperimentazione virtuale della visita fruita in modalità remoto dal PC. Infine, nel post-visita, il sistema accede a dati ed informazioni provenienti da altri siti museali al fine di proporre offerte aventi contenuti simili e, al contempo, dispone di ulteriori informazioni provenienti da altri fornitori di servizi culturali debolmente connessi all'esperienza di fruizione già vissuta dall'utente.

6. Conclusioni e limiti della ricerca

In una prospettiva di valorizzazione e diffusione della cultura, l'analisi delle modalità di fruizione dei visitatori museali assume rilevanza ad elevato contenuto strategico tanto per le istituzioni culturali quanto per gli attori socio-economici operanti in settori diversi. Un'opportuna co-evoluzione dovrebbe, pertanto, coinvolgere attori appartenenti a filiere/settori differenti

accomunati dalla convergenza verso l'obiettivo di rendere più efficace la *user experience*. In tale direzione, la creazione di valore culturale, ottenuta attraverso la possibilità di correlare contenuti culturali a contenuti non direttamente collegati ad un'opera d'arte, contribuirebbe all'incremento di valore tanto per provider tecnologici attraverso lo sviluppo di soluzioni che suggeriscano opere culturali simili e/o raccomandino ulteriori esposizioni in altre sale del museo oppure in altri musei quanto per altri attori socio-economici non appartenenti alla tradizionale filiera dell'offerta culturale (per esempio, produttori di guide multimediali adattive che offrono contenuti aggiuntivi).

Nella prospettiva dei visitatori, la valorizzazione - legata alla fruizione del bene culturale ampiamente inteso, sperimentata mediante l'esperienza progettuale descritta - pone delle sfide interessanti in termini di creazione di esperienze che possono:

- adattarsi alle esigenze e preferenze espresse dinamicamente dal visitatore;
- evolversi, in accordo alle decisioni ed azioni dei visitatori, riconfigurandosi in base ad eventuali cambiamenti degli obiettivi e delle preferenze degli stessi;
- essere condivise con altri utenti e visitatori in tempo reale;
- variamente configurarsi in funzione degli *asset* intangibili della complessiva rete di attori che partecipano all'offerta culturale (istituzioni museali, provider di servizi tecnologici, ecc.).

Ne consegue un modello di offerta, innanzitutto composito perché generato dalla messa a sistema di risorse apportate da differenti attori che concorrono, in modi diversi, al processo di costruzione del valore dell'opera. Inoltre, il suddetto modello risulta fortemente adattato rispetto agli obiettivi ed alle preferenze del singolo utente ed, altresì, correlato con altre offerte culturali e contenuti (culturali e non) in funzione dello specifico gradimento del visitatore. In sintesi, il modello di offerta è alimentato attraverso un continuo bilanciamento tra *know how* culturale ed interessi specifici realizzando, in tal modo, molteplici modalità di fruizione in funzione delle differenti prospettive assunte dal visitatore.

In una visione dinamica, il modello descritto alimenta processi di co-creazione di valore grazie alla continua personalizzazione realizzata attraverso l'interazione con il fruitore nei diversi momenti logici in cui è articolato lo scenario enfatizzando eventi che includono il contesto sociale, circostanze psicologiche e, soprattutto, cognitive ed emozionali in un progressivo arricchimento del valore d'uso (Barile *et al.*, 2012).

Il principale limite della ricerca è riferibile al fatto che la sperimentazione progettuale si configura, sul piano scientifico, quale punto di partenza per futuri approfondimenti e riscontri empirici. Infatti, i risultati del progetto rappresentano un valido supporto per dare riscontro empirico a quanto sostenuto dagli studi teorici. In tale direzione, l'ampliamento della sperimentazione potrebbe estendere la prospettiva di analisi considerando nuovi elementi che possano contribuire a valorizzare l'offerta culturale ed ulteriori meccanismi che assumono rilevanza nella fruizione. Infatti, l'evidenza empirica proposta si è focalizzata nella concettualizzazione di uno scenario specifico, tuttavia per consentirne la generalizzazione dei risultati, in termini di validità ed affidabilità, sarebbe opportuno ampliarne l'indagine.

7. Implicazioni teoriche e manageriali

La metodologia SBD offre interessanti spunti per ulteriori approfondimenti nel campo della valorizzazione della cultura e, potenzialmente, si presenta come un metodo efficace per l'approfondimento inerente il progressivo coinvolgimento dei potenziali attori nell'individuare soluzioni strategico-operative tese ad esaltare la dimensione immateriale del valore culturale.

Dal punto di vista teorico, la principale implicazione che emerge dal lavoro proposto consiste nell'aver gettato le basi ad intraprendere un nuova collaborazione tra discipline che studiano sviluppo e innovazione utilizzando differenti prospettive di analisi nobilitando, pertanto, una convergenza interdisciplinare. Infatti, nel rispettare e valorizzare l'apporto di diversi campi disciplinari, attraverso la metodologia SBD, è stato possibile ampliare il potenziale delle conoscenze relativamente a problematiche ed aspetti prevalentemente di natura tecnologica

rilevandone gli impatti che queste ultime assumono su scelte di natura manageriale. In tale prospettiva, il lavoro contribuisce al dibattito scientifico in merito alla necessità di individuare efficaci ed innovative forme di collaborazione e integrazione tra sviluppo delle conoscenze e loro applicazione rendendo la produzione di conoscenza *actionable* attraverso un'attività scientifica che sia "indirizzata alla soluzione dei problemi che le organizzazioni si trovano ad affrontare" (Golinelli, 2011).

Dal punto di vista manageriale, l'attuale sfida che coinvolge le istituzioni culturali può essere letta in una duplice prospettiva caratterizzata da un lato dalla capacità di offrire esperienze di fruizione che introducano nuove dimensioni temporali e cognitive; dall'altro dalla capacità di aprirsi alla collaborazione con molteplici attori per la valorizzazione organizzata del patrimonio culturale di uno specifico territorio. Entrambi gli aspetti testé delineati rappresentano requisiti indispensabili per l'innovazione in ottica di *service management.*

Consegue come la logica sottostante la sperimentazione progettuale, tesa al pieno coinvolgimento del visitatore, rappresenta uno stimolo per le istituzioni culturali a concentrarsi su modalità innovative di fruizione con specifico riferimento alla dimensione esperenziale. Infatti, sul fronte dell'offerta e secondo una prospettiva relazionale tra museo e visitatore, i risultati emersi evidenziano come l'esperienza di fruizione possa influenzare il livello di soddisfazione raggiunto dall'utente ed i relativi benefici acquisiti, entrambi in grado di incidere sui successivi processi di consumo culturale e sulla propensione a ripetere la visita. A tal fine, emerge la necessità di attivare collegamenti/legami sempre più intensi non solo tra le istituzioni culturali, ma anche con attori appartenenti al sistema territoriale per allestire esperienze complesse ed evolute (capaci di valorizzare la cultura nelle sue diverse espressioni) perché basate su un insieme di risorse tecniche/tecnologiche/culturali/turistiche caratterizzate da un livello di attrattività superiore. In una visione dinamica, l'elevata interdipendenza tra gli attori tenderebbe a facilitare il trasferimento e la circolazione della conoscenza favorendo processi di apprendimento continuo da interazione in una prospettiva di *learning by cooperation* (Pencarelli, Splendiani, 2011). Anche con riferimento a tale aspetto, il modello sperimentato in FIBAC configura una tecnologia Hub tesa ad accentrare e facilitare le possibili connessioni di una rete contribuendo alla realizzazione di modelli di offerta sistemici e ad elevata connotazione territoriale in particolare quando riferiti al momento del post-visita in cui il cliente, a valle della sua esperienza, riceve raccomandazioni relative a contenuti culturali e non, offerti da altri attori siano essi fornitori di servizi culturali, ludico-creativi, o *prosumer*. I suddetti contenuti caratterizzati da elementi multimediali aggiuntivi nella visualizzazione di opere d'arte, monumenti, siti archeologici, luoghi, contribuiscono ad affascinare il cliente abbracciando pienamente una filosofia dell'*edutaintment* e del *learning by consuming*, evitando di scadere nell'autoreferenzialità dei contenuti e senza perdere di vista il riferimento storico/territoriale (Bonacini, 2014).

In tale direzione, l'auspicio è che la sperimentazione della piattaforma funga da volano anche per gli attori pubblici nell'implementazione di efficaci azioni di *policy* tese alla valorizzazione del sistema territoriale nella sua dimensione culturale. In particolare, la piattaforma nobilita il concetto di democrazia/inclusione culturale, favorendo la partecipazione e la creazione di cultura secondo un approccio *bottom-up* teso a far sì che "tutti" i membri di un sistema territoriale possano partecipare in maniera attiva e creativa alla creazione di cultura. Per meglio dire, la piattaforma potrebbe contribuire a rispondere a modelli di *policy* culturale basati sullo sviluppo dell'accesso e sullo sviluppo socio-economico dei contesti territoriali, nella direzione di diffondere il diritto alla cultura e di giustificarne, anche a livello di sostenibilità economica, l'esistenza, la preservazione, ma soprattutto la valorizzazione.

Bibliografia

AUGUIARI R., AMICI B. (1995), *I visitatori dei musei di Roma*, Sipi, Roma.

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.

BATTILANI P. (2009). *Vacanze di pochi vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo*, Il Mulino, Bologna.
BOLLO A. (2004), *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, Eros Merli, Milano.
BOLTER J.D., GRUSIN R. (1999), *Remediation: Understanding New Media*, MIT Press Cambridge.
BONACINI E. (2011), *Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale*, Aracne, Roma.
BONACINI E. (2014), "La realtà aumentata e le *app* culturali in Italia: storie da un matrimonio in mobilità", *Il Capitale Culturale*, vol. IX, pp. 89-121.
BRADFORD H. (1994), "A new framework for museum marketing", in Moore K., (a cura di), *Museums Management*, Routledge, London.
BROWN B., CHALMERS M. (2003), "Tourism and mobile technology", in Kari K., Eija H.K. (a cura di), *Proceedings of the eighth European conference on computer supported cooperative work*, Sept 14-18, Helsinki, Finland, New York, Kluwer Academic Press, pp. 335-354.
BROWN B., PERRY M. (2001), "Of maps and guidebooks: Designing geographical technologies", *ACM SIGGROUP Bulletin*, vol. 22, n. 3, pp. 28-32.
BROWN E. (2010), "Introduction to location-based mobile learning", in Brown E. (a cura di), *Education in the Wild: contextual and location-based mobile learning in action. A report from the STELLAR Alpine Rendez-Vous workshop series*, UK University of Nottingham, Nottingham, pp. 7-9.
BRUNETTI F. (1999), *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova.
BRUNO A., POLLICHINO G.B. (2011), "Sperimentare una nuova metodologia di analisi comportamentale durante le visite nei musei", *Palazzo Madama. Studi e Notizie*, n. 0/1, pp. 209-213.
BUHALIS D., LAW R. (2008), "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet. The state of eTourism research", *Tourism Management*, n. 29, pp. 609-623.
CARROLL J.M. (1995), *Scenario-based design: Envisioning work and technology in system development*, Wiley, New York.
CARÙ A., COVA B. (2007), *Consuming experiences* (a cura di), Routledge, London.
CECONELLO M. (2012), "Mobile technologies: new ways to access tourism, culture and cities", *Tafter Journal*, n. 52, ottobre 2012.
CERQUETTI M. (2010), "Strategie di branding del cultural heritage nella prospettiva esperienziale", *Sinergie*, n. 82, pp. 123-142.
CERQUETTI M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Franco Angeli, Milano.
CHANG K.E. *et al.* (2014), "Development and behavioral pattern analysis of a mobile guide system with augmented reality for painting appreciation instruction in an art museum, *Computers & Education*, n. 71, pp. 185-197.
COVA B. (2003), *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, Milano, Il Sole 24 ore.
DALLI D., ROMANI S. (2007), "Consumption experiences and product meanings: pasta for young Italian consumers", in Carù A., Cova B. (a cura di), *Consuming experience*, Oxon, Routledge.
DESIGN-BASED RESEARCH COLLECTIVE (2003), "Design-based research: An emerging paradigm for educational inquiry", *Educational Researcher*, vol. 32, n. 1, pp. 5-8.
DI VITTORIO A. (2011), "Turismo 2.0: Le community on line dei viaggiatori e la condivisione dell'esperienza turistica", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp.147-167.
DONATO F., VISSER TRAVAGLI A.M. (2010), *Il museo oltre la crisi - Dialogo fra museologia e management*, Mondadori, Electa per le Belle Arti, Milano.
FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
FABRIS G. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-107.
GILMORE A., RENTSCHLER R. (2002), "Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis?, *Journal of Management Development*, vol. 21, n.10, pp. 745-760.
GOH D.H., ANG R.P., CHUA A.Y.K., LEE C.K. (2009), "A factor analytic approach towards determining mobile tourism services", *Proceedings of the 11th international conference on electronic commerce*, Aug 12-15, Taipei, Taiwan, New York, ACM Press, pp. 152-159.
GOLINELLI G.M. (2011), Il Management tra ricerca, insegnamento e impresa, *Sinergie*, 86, 11-15.
HALL T., CIOLFI L., BANNON L., FRASER M., BENFORD S., BOWERS J., GREENHALGH C., HELLSTROM S.O., IZADI S., SCHNADELBACH H. (2001), The visitor as virtual archaeologist: Explorations in mixed reality technology to enhance educational and social interaction in the museum. *Proceedings of VAST01 virtual reality, archaeology and cultural heritage*, Glyfada, Nr. Athens, Greece, Nov 28-30, pp. 91-96. New York: ACM Press (2002).
HETZEL P. (2002), *Planète conso: Marketing espérientiel et nouveaux univers de consummation*, Editions d'Organisation, Paris.
KAWASHIMA N. (1999), Knowing the public. A review of Museum Marketing Literature and Research, *Museum Management and Curatorship*, vol. 17, n.1, pp. 21-39.
KENTERIS M., GAVALAS D., ECONOMOU E. (2009), "An innovative mobile electronic tourist guide application", *Personal and Ubiquitous Computing*, n. 13, pp. 103-118.

KOTLER N., KOTLER P. (2000), "Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing's role", *Museums management and Curatorship*, vol. 18, n. 3, pp. 271-287.
LA SALLE D., BRITTON T.A. (2003), *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Boston, Harvard Business School Press.
McCABE S., SHARPLES M., FOSTER C. (2012), "Stakeholder engagement in the design of scenarios of technology-enhanced tourism services", *Tourism Management Perspectives*, n.4, pp. 36-44.
McLEAN F. (1995), "Future directions for marketing in museum, *The European Journal of Cultural Policy*, vol. 1, N. 2, pp. 355-368.
McLUHAN M. (1964), *Understanding Media: The Extensions of Man*, MIT Press Cambridge.
NORMAN D.A., DRAPER S. (1986), *User centered system design: New perspectives on human-computer interaction*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
O'CONNOR P. (2008), Managing hospitality information technology in Europe: Issues, challenges and priorities, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 17, n. 1, pp. 59-77.
PENCARELLI T., FORLANI F. (2002), "Il marketing dei distretti turistici. Sistemi vitali dell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n. 58, pp. 231-277.
PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2011), Le reti museali come sistemi capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing, *Il capitale culturale*, vol II, pp. 227-252.
PINE J.B., GILMORE J.H. (2000). *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Hoepli, Milano (ed. orig.: *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999).
SACCO P.L., TRIMARCHI M. (2003), *Il museo invisibile*, Osservatorio Impresa e Cultura, Milano.
SANTAGATA W. (1999), *Il pubblico invisibile. Indagine sui non-utenti dei musei . Rapporto per Regione Piemonte e Comune di Torino*.
SCHMITT B.H. (1999), *Experential Marketing*, New York, The Free Press.
SOLIMA L. (2000), *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Gangemi, Roma.
SOLIMA L. (2009), Nuove tecnologie per nuovi musei. Dai social network alle soluzioni RFID, *Tafter Journal*, n. 10, dicembre 2008 - gennaio 2009.
SOLIMA L. (2013), "Fatti, più che parole. L'indagine osservante e l'analisi del comportamento di fruizione del visitatore museale", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp.103-125.
SOLIMA L., BOLLO A. (2002) , *I musei e le imprese. Indagine sui servizi aggiuntivi nei musei statali*, , Electa Napoli.
SOLIS B. (2010), *Engage! The complete guide for brands and businesses to build, cultivate, and measure success in the new web*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
SPALLAZZO D. (2013), "Musei, fruizione culturale e tecnologie mobili. Luoghi, persone, storie", *Storicamente. Rivista del Dipartimento di Storia Culture Civiltà*, n. 9, pp.1-7.
STRÖMBERG H., VÄÄTÄNEN A., RÄTY V. (2002), A group game played in interactive virtual space: Design and evaluation. *Proceedings of the 4th conference on designing interactive systems: Processes, practices, methods, and techniques* (DIS'02). London, UK, Jun 25-28,pp. 56-63, ACM Press, New York.
TALLON L. (2008), *Digital technologies and the museum experience*, Altamira Press, Lanham.
TALLON L. (2013), *Mobile Strategy in 2013: an analysis of the annual Museums and Mobile survey*, http://www.museumsmobile.com/wp-content/uploads/2013/07/MMSurvey-2013-report-V2.pdf
TOBELEM J-M. (1997), "The marketing approach in museums", *Museums management and Curatorship*, vol. 16, n. 4, pp. 337-354.
VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, n. 68, pp. 1-17.

Sitografia

http://www.ponrec.it/open-data/progetti/scheda-progetto?ProgettoID=5236

Museum unlock. Soluzioni digitali per musei reali, dal Qrcode alla Internet of Things

LUDOVICO SOLIMA*

Abstract

Obiettivi. *Il lavoro vuole esplorare le nuove frontiere tecnologiche applicate al mondo dei musei, partendo dalle tecnologie di comunicazione (ICT) maggiormente consolidate - e per certi versi già superate - fino ad arrivare a prefigurare nuove possibilità di valorizzazione del patrimonio tangibile ed intangibile del museo, grazie all'avvento della Internet of Things.*

Metodologia. *Al di là dell'analisi della letteratura e della conoscenza diretta di applicazioni sul campo, il metodo della ricerca è di tipo induttivo–predittivo; in particolare, la metodologia adottata ha incrociato le informazioni note al momento sulle più avanzate tecnologie della comunicazione (ICT) con le esigenze di valorizzazione del settore museale, al fine di delineare possibili traiettorie applicative delle une sull'altro.*

Risultati. *Il paper giunge, attraverso questo percorso, ad un possibile modello applicativo della Internet of Things al mondo dei musei, in particolare nella predisposizione di un sistema di orientamento di tipo adattivo, in grado di coniugare armonicamente i saperi del museo con la conoscenza "esperenziale" dei visitatori.*

Limiti della ricerca. *I limiti della ricerca risiedono nella sua natura teorico–deduttiva–predittiva, prima del supporto di un test empirico.*

Implicazioni pratiche. *Dal punto di vista manageriale, le soluzioni prospettate nel paper hanno implicazioni importanti in termini di strategie dei musei, di politiche di prodotto, nonché diversi riflessi sulle azioni di marketing e, non ultimi, sugli aspetti finanziari.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro è uno dei primi tentativi di prefigurare il possibile impatto della Internet of Things sulla gestione dei musei ed avvia così un dibattito che potrebbe essere centrale nei prossimi anni, in questo come in altri settori.*

Parole chiave: *ICT; Internet delle cose; gestione museale; visitatori*

Objectives. *The paper wants to explore new technological frontiers applied to museum sector, starting from more established - in some ways already outdated - information and communication technologies (ICT) up to the foreshadowing of new possibilities of valorization for tangible and intangible museum heritage, thanks to the coming of the Internet of Things .*

Methodology. *Beyond literary review and beyond direct knowledge, the method of the research is inductive-predictive type; in particular, the method crossed available information about the most advanced information and communication technologies (ICT) with valorization needs of museums sector, in order to outline possible applications.*

Findings. *In this way, the paper gets to a possible application model of the Internet of Things in the museum field, with particular reference to the realization of an adaptive guidance system, which is able to harmoniously combine museum knowledges with visitors "experiential" knowledge.*

Research limits. *Research limits are in its theoretical-deductive-predictive nature, well before the support of an empirical test.*

Practical implications. *As for managerial issues, the solutions outlined in the paper have important implications for museum lives in terms of strategies, product policies as well as several reflections on marketing actions and, last but not least, on financial aspects.*

Originality of the study. *The paper is one of the first attempts to foreshadow the possible impact of the Internet of Things on museum management and launches a debate that could be central in the next future, in this as well as in other fields.*

Key words: *ICT; Internet of Things; museums management; museum visitors*

* Associato di *Economia e gestione degli enti culturali* - Seconda Università degli Studi di Napoli
e-mail: ludovico.solima@unina2it

1. Introduzione

Il museo è un sistema complesso, dotato di un patrimonio materiale ed immateriale costituito rispettivamente dalle proprie collezioni e dai saperi del proprio personale scientifico che - come recita la nota definizione dell'Icom - agisce a servizio della collettività e del suo sviluppo, attraverso lo svolgimento di attività di creazione, conservazione e diffusione della conoscenza.

Sia il momento generativo della conoscenza che la sua successiva propagazione, nel tempo e nello spazio, possono oggi beneficiare fortemente dei progressi intervenuti nel campo delle ICT, di pari passo con la trasformazione dei contenuti, da analogici in digitali, e la conseguente smaterializzazione dei supporti attraverso i quali la conoscenza viene sedimentata e messa in circolo: l'avvento di internet, prima, e di soluzioni tecniche che, nel corso degli ultimi anni, ne hanno reso sempre più facile e soprattutto ubiquo l'utilizzo - accesso in mobilità wireless, banda larga, smartphone nonché *wearable device* di ultima generazione, in procinto di essere lanciati sul mercato – ha dunque determinato, e determinerà ulteriormente, un profondo cambio di paradigma, restituendo visibilità e spessore alla dimensione soggettiva di ciascun individuo.

Ciò che infatti occorre sottolineare è la possibilità offerta a ciascun utente non solo di accedere ad uno sterminato compendio di informazioni attualmente presenti su internet, e costantemente aggiornate, su ciascun campo del sapere; ma anche - e soprattutto - la possibilità di generare egli stesso contenuti e di immetterli con grande facilità in rete, in un processo estremo (e talvolta ossessivo) di condivisione istantanea di proprie valutazioni, commenti, interessi, attività, relazioni sociali e professionali e quant'altro. Con l'avvento del cd. "Web 2.0" e la nascita dei Social Media l'individuo ha assunto dunque un ruolo baricentrico nel processo di creazione e diffusione della conoscenza, in un contesto di ampia e diffusa socializzazione dei saperi: tutti si relazionano con tutti, su tutto (Solima, 2014).

La rete, che nel suo stadio iniziale di sviluppo era quindi essenzialmente una rete di macchine interconnesse (i computer), ora è diventata una rete di persone. In un futuro molto prossimo, con l'avvento della cosiddetta "Internet of Things" (IoT), si trasformerà ulteriormente (Burrus, 2015), diventando una rete di oggetti (intelligenti), come si avrà modo di spiegare nel corso di questo lavoro.

Uno degli aspetti su cui occorrere riflettere è che nel corso di poco meno di due lustri (il primo iPhone è stato infatti collocato sul mercato nel 2007 e l'iPad circa tre anni più tardi) come in un crescendo di wagneriana memoria, sono stati realizzati, da un numero sempre più ampio di produttori, dispositivi mobili progressivamente più performanti, dotati di un numero crescente di sensori, in grado di abilitare il dispositivo - e, quindi, l'utente - a svolgere funzioni le più diverse ed in ogni caso sempre più lontane dalla funzione primaria, cioè quella di connettersi ad una rete telefonica per comunicare in tempo reale con un altro individuo (Swan, 2012).

Se dunque il mondo che esiste al di là del perimetro fisico del museo - e di altre tipologie di organizzazioni, culturali e non - sta subendo un così profondo cambiamento, occorre dunque che il museo stesso, al pari di altri soggetti, esprima la capacità di mettersi in discussione in modo profondo. La conservazione della propria storia, che spesso ha giustificato nei musei condotte inerziali, tese al più pervicace immobilismo, non sembra più, in altri termini, un'opzione strategica concretamente percorribile.

Va però osservato che non tutti i musei hanno reagito allo stesso modo, rispetto a questo repentino e drastico mutamento di scenario. Se in Italia la risposta a tali sollecitazioni si è sino ad ora rivelata piuttosto cauta e comunque molto variegata, quanto ad intensità e pervasività, a livello internazionale numerosi istituti hanno invece mostrato una spiccata sensibilità nei confronti dei cambiamenti in atto, avviando percorsi di sperimentazione volti a ridefinire non solo il modo di comunicare - *rectius*, dialogare - con il proprio pubblico, ma anche e soprattutto destinati ad intercettare nuovi pubblici, in una prospettiva di *audience development*, in primo luogo rivolta verso una (nuova) platea di "utenti digitali", con i quali stabilire una modalità di relazione - ed interazione - profondamente diversa rispetto al passato.

In alcuni casi paradigmatici - per tutti, il Brooklyn Museum di New York - è stata sviluppata una vera e propria "strategia digitale", destinata a modificare non solo le attività scientifiche svolte dal museo e le connesse attività di valorizzazione delle collezioni, ma anche a contaminare le scelte di marketing e quelle finanziarie di tali istituzioni, nonché a sollecitare un ripensamento finanche della loro stessa mission o, quanto meno, dei percorsi strategici idonei a renderne possibile il conseguimento in modo più efficiente ed efficace.

In questo lavoro, si intende dunque focalizzare l'attenzione sull'impatto prodotto dalle nuove tecnologie dell'informazione in ambito museale e, più in particolare, sulle conseguenze derivanti dai processi di digitalizzazione della conoscenza sulle attività di valorizzazione delle collezioni, con l'obiettivo di individuare le principali criticità, da un lato, e lo spettro delle possibilità, dall'altro, con le quali il museo è chiamato a confrontarsi.

Ciò sulla base del convincimento che tali tecnologie possono rivoluzionare, in modi peraltro ancora difficili da prevedere, le modalità attraverso cui un museo può adempiere ad un ruolo che gli è proprio - e che d'altra parte ne legittima non solo la sua esistenza ma anche il suo finanziamento con risorse pubbliche di vario genere - che è quello di essere un protagonista attivo nei processi di crescita culturale della società.

Tale obiettivo, ambizioso e per nulla scontato, può essere perseguito dal museo solo ridefinendo i processi di generazione e diffusione della conoscenza verso i propri pubblici; tutti i soggetti con i quali il museo stabilisce una relazione - reale o digitale che sia - non solo vanno quindi posti in una posizione centrale e prioritaria nelle attività di progettazione delle attività scientifiche e culturali dell'istituto, intervenendo sulla *qualità* della relazione stabilita con essi, ma vanno considerati essi stessi come potenziali portatori di conoscenze per il museo, modificando in altri termini la *profondità* di tale relazione nonché la sua *direzione*.

Seguendo questa traiettoria di cambiamento, il museo potrà essere messo in condizione di seguire un percorso evolutivo che ne "sblocchi" realmente lo straordinario potenziale e che dischiuda pienamente i saperi sedimentati nel proprio patrimonio, tangibile ed intangibile, anche attraverso l'apporto fornito da ciascun individuo con il quale il museo sarà in grado di stabilire una relazione "tra pari".

2. Dal reale al digitale, e ritorno: on-line, on-site, off-line

Il rapporto tra i musei ed internet è spesso un rapporto problematico, quanto meno nel panorama italiano. La presenza in rete dei nostri musei appare ancora troppo limitata; in molti casi la qualità di tale presenza è scarsa, risolvendosi nella presentazione di contenuti molto frammentati e sostanzialmente statici, cioè aggiornati con poca continuità; l'approccio utilizzato dai musei nella comunicazione è prevalentemente di tipo uni-direzionale, replicando quindi, tristemente, quanto già accade all'interno dei percorsi espositivi; gli strumenti a disposizione per interagire in modo maggiormente dinamico con i propri pubblici - tipicamente rappresentati dai Social Media (Waardenburg e Hekmon, 2012; Solima, 2010a) - spesso non vengono neanche presi in considerazione, e quando accade, ciò avviene per lo più in assenza di una strategia complessiva di utilizzo diversamente da quanto accade in altri contesti nei quali l'uso dei diversi strumenti digitali trova una sua pianificazione a livello di sistema (Martínez-Sanz, 2012; Falkow, 2011). È anche vero che non mancano casi di eccellenza, ma sono, per l'appunto, "casi".

In assenza di dati puntuali a riguardo, che non risultano disponibili nel caso italiano, sembra comunque di poter affermare che i motivi per cui tutto ciò accade sono diversi, anche se - almeno apparentemente – in larga misura riconducibili alla scarsa quantità di risorse disponibili da destinare allo svolgimento di tali attività. Se, infatti, la gestione di un sito o di un profilo su un social network non comporta un grande investimento, è pur vero che l'uso questi strumenti, ancorché gratuito, impone la presenza di competenze specifiche, non così facilmente rinvenibili all'interno di tali organizzazioni. Non è infatti importante (solo) essere presenti in rete, ma ciò che conta è il "come" si è presenti. E il "come" transita non solo per la qualità intrinseca dei contenuti presentati in forma

digitale, ma anche - come detto - per la dinamicità del flusso informativo, per il suo grado di articolazione nonché per il suo livello di apertura verso l'esterno, cioè verso il contributo (potenziale) degli utenti.

La complessità della situazione è amplificata dalla circostanza, in precedenza sottolineata, della velocità del cambiamento che investe il dominio delle ICT e di alcune delle sue principali componenti: la rete internet, le infrastrutture di comunicazione, i dispositivi mobili ed i relativi programmi (le cd. "app").

Basti ad esempio considerare che, sino a solo pochi anni fa, la fruizione di internet era di tipo essenzialmente "*wired*", nel senso che essa era basata su di un computer connesso *fisicamente* alla rete, cosa che quindi avveniva tipicamente sul luogo di lavoro o all'interno delle mura domestiche. L'introduzione degli smartphone, prima, e dei tablet poi, ha letteralmente demolito questo assunto, conferendo mobilità all'utente, che è quindi potenzialmente "*always on*", cioè sempre connesso in modalità wireless, indipendentemente dal luogo nel quale si trova.

Questo, anche per i musei, è un cambiamento di grande importanza, dal momento che il visitatore è attualmente in condizione di fruire dei contenuti digitali messi a disposizione dall'istituto non solo in un momento antecedente alla visita, o eventualmente a valle della stessa, come accadeva sino a qualche anno fa, ma anche *durante* la visita.

In altri termini, è venuta meno la distinzione, densa di implicazioni, tra la fruizione di contenuti digitali *on-line* e quella *on-site*.

Le implicazioni di quanto osservato sono, per un museo, piuttosto numerose: occorre infatti, innanzi tutto, ripensare ai contenuti informativi resi disponibili in rete, che se da un lato devono essere adatti ad una visualizzazione su uno schermo di dimensioni più ridotte rispetto ad un Pc, possono d'altro canto agevolmente essere ingranditi dall'utente con il semplice movimento di due dita (il "*pinch to zoom*", movimento ormai diventato familiare e quasi istintivo, quando si è alle prese con un'immagine) sullo schermo del proprio dispositivo mobile. Sotto questo profilo va quindi considerata la tipologia di contenuti da rendere disponibili anche in funzione del loro "peso", in senso digitale; è infatti evidente che un'immagine ad elevata risoluzione, così come un filmato ad alta definizione, si prestano maggiormente ad un uso da una postazione fissa, quanto meno sino a quando sussisteranno differenze significative tra Pc e smartphone in termini di banda disponibile e di capacità di elaborazione.

I contenuti devono inoltre essere ripensati rispetto al contesto, ciò in primo luogo considerando con attenzione l'uso che ne potrebbe fare il visitatore nelle sale di un museo, che potrebbe risultare molto diverso rispetto a quanto avverrebbe se agli stessi dati egli accedesse da una postazione fissa. I fabbisogni informativi di un utente "digitale" sono infatti comprensibilmente diversi da quelli di un utente "reale", che durante la visita ha bisogno di supporti in grado di accompagnare il processo di fruizione delle opere, senza per questo essere eccessivamente "distratto" da esse. Va inoltre considerato che il visitatore è comunque già oggetto di una pluralità di sollecitazioni sensoriali - di tipo visivo, nel caso delle opere e degli oggetti esposti; di tipo spaziale, rispetto alle caratteristiche dell'ambiente fisico nel quale si svolge la visita ed alle scelte di allestimento adottate (si pensi all'illuminazione, ad esempio), etc. - per cui va calibrata con grande attenzione la quantità e la tipologia di dati messi a sua disposizione in formato digitale.

In secondo luogo, il museo deve valutare la possibilità di sviluppare una versione "mobile" del proprio sito (qualora esso già esista) o, piuttosto, propendere per lo sviluppo di un'app, specificamente progettata per un uso all'interno degli spazi museali. Questa seconda soluzione, al momento più impegnativa, anche dal punto di vista finanziario, ha però il pregio di consentire la fruizione di contenuti digitali anche *off-line*, prevedendo cioè che essi vengano scaricati dall'utente già nella fase di installazione dell'app sul dispositivo mobile (smartphone o tablet), agevolando in tal modo non solo i turisti, penalizzati altrimenti per gli ancora alti costi di roaming, ma anche tutti quei musei non dotati di una propria rete wi-fi ed ubicati in strutture storiche, che generalmente non facilitano la ricezione del segnale dati.

Anche l'*off-line*, dunque, trova la sua ragione d'essere all'interno degli spazi museali, rispetto ad una fruizione di contenuti digitali realizzata *on-site*.

Sotto il profilo finanziario, nel caso di sviluppo di un'app, oltre a considerare gli eventuali riflessi sull'eventuale servizio di audio-guide presente, in termini di potenziale "cannibalizzazione" dello stesso e delle minori royalty che ne potrebbe derivare, deve essere poi valutata la possibilità di renderla disponibile gratuitamente, oppure di richiedere un pagamento - anche di una somma modesta - per poterla scaricare, o ancora di ricorrere a soluzioni intermedie attraverso acquisti "in-app", cioè prevedendo la presenza di contenuti addizionali, ulteriori rispetti a quelli gratuiti, che l'utente potrebbe essere indotto ad acquistare una volta apprezzato le funzioni svolte dalla versione di base dell'app.

Va peraltro considerato che un'app potrebbe essere in grado di svolgere alcune funzioni molto utili al visitatore, che altrimenti non potrebbero essergli messe a disposizione: è il caso, ad esempio, della funzione di localizzazione ed orientamento, cioè della possibilità di utilizzare il proprio dispositivo mobile alla stregua di un vero e proprio navigatore all'interno degli spazi museali. Si tratta del cd. "*indoor-mapping*" (Martin-Brualla *et al.*, 2014; Ijaz *et al.*, 2013), inizialmente sviluppato per risolvere tali problemi in spazi molto ampi - quali grandi centri commerciali o aeroporti - nei quali tale fabbisogno è spesso molto avvertito dall'utente.

Significative, in questo caso, potrebbero risultare anche le ulteriori ricadute per il museo in termini produttivi, con riferimento cioè alla qualità complessiva del servizio offerto: lo staff del museo verrebbe infatti a disporre in modo automatico del *timing & tracking* dei propri visitatori, grazie alla rilevazione delle traiettorie di spostamento e delle soste effettuate durante il processo di fruizione, altrimenti ricavabili solo con specifiche e costose attività di rilevazione. Tali informazioni si rivelano particolarmente utili a comprendere come venga utilizzato effettivamente lo spazio museale e se occorre predisporre interventi correttivi per evitare che si vengano a determinare zone di eccessivo congestionamento o, piuttosto, aree esplorate solo marginalmente dai visitatori (Solima, 2013).

3. Il museo è mobile (qual piuma al vento)

L'accesso in mobilità ai contenuti digitali del museo non esaurisce, come appena osservato, le funzioni d'uso che un dispositivo mobile può mettere a disposizione del visitatore all'interno degli spazi museali (Kelly, 2010).

Oltre alla messa a disposizione di informazioni in formato digitale - siano esse testi, immagini, video o file audio - la dotazione di smartphone e tablet si è progressivamente arricchita, nel corso degli ultimi anni, di una molteplicità di sensori, utili a raccogliere informazioni sull'ambiente nel quale tali dispositivi vengono utilizzati (Proctor, 2011): da quelli fotografici a quelli di posizione, da quelli direzionali a quelli biometrici, come si avrà modo di dettagliare nel paragrafo successivo.

La prima funzione a cui è possibile fare riferimento è quella legata alla presenza di un obiettivo (dunque, un sensore) e di un software in grado di scattare fotografie e registrare filmati. Questo consente al visitatore di un museo - in Italia solo da pochi mesi è diventato possibile scattare fotografie per usi personali in uno spazio museale - di "documentare", per se stesso o per i gruppi di persone con i quali egli è in contatto attraverso i social media (attraverso l'opzione "share", ormai molto comune), ciò che ha colpito la sua attenzione e di cui intende conservare traccia anche una volta conclusa la visita. Talvolta, sono gli stessi musei ad incoraggiare queste attività, sollecitando i propri visitatori ad inviargli le foto scattate, con la possibilità che queste possano eventualmente essere usate dall'istituto per le proprie attività di comunicazione. In questo modo, il museo ha peraltro la possibilità di "guardare se stesso" attraverso gli occhi del visitatore, possibilità quanto mai preziosa sia per cogliere punti di vista differenti, sia per consolidare la relazione con l'utente, in una logica di fidelizzazione; sia, infine, per attivare uno "*stream*" di contenuti multimediali, che possono essere messi a disposizione, anche da parte dello stesso museo, ad altri utenti.

Al di là della moda dilagante e dell'apparentemente inarrestabile propensione degli utilizzatori di dispositivi mobili ad immortalare la loro presenza in un luogo, finanche un museo, attraverso un "*selfie*", la fotocamera può peraltro svolgere una ben più importante funzione di ausilio nell'accesso

alle informazioni da parte dell'utente. Sono infatti sempre più numerose le app - la più nota è forse "Goggle", sviluppata da Google - in grado di procedere ad una scansione dell'immagine appena scattata, verificando la corrispondenza con altre immagini analoghe presenti in rete (DurgaSreenivas *et al.*, 2014). In caso di identificazione positiva, l'app propone all'utente delle informazioni pertinenti (messe a disposizione dal medesimo museo o da siti quali wikipedia, wikimedia e similari) su quanto fotografato, sia esso un quadro, una statua, un arredo ed anche, in spazi aperti, un monumento o un paesaggio.

Attraverso il riconoscimento per immagini si viene quindi a risolvere un problema molto importante che è quello di individuare con relativa facilità, in presenza di informazioni ridondanti, il dato ricercato all'interno di una molteplicità di contenuti in apparenza pertinenti, problema che si viene tipicamente a creare - ad esempio - quando si formula un'interrogazione troppo generica attraverso un motore di ricerca, che restituisce una quantità di risposte talmente elevata da risultare del tutto inutile.

Un analogo risultato può essere ottenuto ponendo a corredo delle opere un'etichetta con un QrCode (Mincolelli *et al.*, 2014); con tale termine si fa riferimento ad un codice a barre bidimensionale, nel quale è possibile archiviare - diversamente da quanto accade per i *barcode* tradizionali - una quantità maggiore di informazioni quali, ad esempio, l'indirizzo ad una pagina web piuttosto che ad un link interno ad un'app. Date le contenute barriere all'accesso per tale tecnologia - per generare un QrCode sono disponibili in rete molti programmi gratuiti e per stampare un QrCode è sufficiente una stampante a getto d'inchiostro - l'utilizzo di questi codici si è diffuso rapidamente, tanto in ambito commerciale che nel contesto museale.

Il riconoscimento automatico di un oggetto da parte di un dispositivo mobile, effettuato questa volta *a distanza*, può invece essere effettuato facendo ricorso alla trasmissione in radio-frequenza, cioè utilizzando la capacità di uno smartphone - o di un tablet - non solo di "agganciarsi" ad una rete wi-fi, ma anche di ricevere segnali provenienti da un trasmettitore. La tecnologia Rfid, in Italia nota soprattutto per il funzionamento del Telepass, al pari di altre soluzioni (Nfc, eBeacon, BlueTooth, etc.), consente ad un dispositivo equipaggiato con un apposito sensore di entrare in comunicazione con un "tag" (cioè un'etichetta di piccole dimensioni) ed attivare un interscambio informativo, che in primo luogo si risolve nella reciproca identificazione di emittente e ricevente. Qualora in un museo, quindi, vengano poste tali etichette in corrispondenza di un numero più o meno elevato di oggetti (opere, reperti, arredi, etc.), per il visitatore diventa possibile identificare ciascun di essi in modo automatico, semplicemente avvicinando ad uno di essi il proprio dispositivo mobile.

A valle del processo di identificazione di un oggetto, un'app può quindi essere predisposta per segnalare questa circostanza all'utente con una notifica sul display del dispositivo mobile ed attivare, in modo automatico, la ricerca delle informazioni esistenti su di esso, che possono essere rese disponibili, per quanto detto, sia *on-line* che *off-line* (Sen *et al.*, 2014). È facilmente comprensibile come anche questa procedura possa semplificare e fluidificare in modo significativo il rapporto che il visitatore è in grado di attivare con le opere che sta osservando, avendo egli la possibilità di accedere senza sforzo ad informazioni addizionali di suo eventuale interesse (Solima, 2010b).

A valle del processo di riconoscimento (o individuazione automatica) di un oggetto presente in un museo, il visitatore può anche essere messo in condizione, da parte del sistema, di conservare memoria della propria preferenza, rendendo così possibile la creazione - anche "in cloud" - di una *galleria* personale dell'utente, con le opere che lui ha selezionato. Qualora ciò avvenga, la creazione di tale galleria può rappresentare un risultato utile in termini di produzione del servizio museale, sia per soddisfare il senso di "appropriazione" da parte dell'utente del museo visitato e quindi la qualità complessiva della sua esperienza di fruizione, sia sotto il profilo più strettamente didattico, in termini cioè di propagazione delle conoscenze del museo, che risultano facilmente accessibili dall'utente anche ex-post, in un momento quindi successivo all'esperienza di fruizione.

Va infine segnalata un'ulteriore possibilità offerta dall'utilizzo di un dispositivo mobile all'interno di un museo, che è quella della cd. "*Realtà Aumentata*" - *AR*; con tale termine si indica la

possibilità che l'esplorazione di un ambiente possa essere effettuata attraverso la fotocamera presente sul dispositivo mobile, il quale è in grado di sovrapporre degli "strati informativi" (*layer*), in forma testuale, alle immagini che vengono mostrate sul proprio display (Chia-Yen *et al.*, 2014; Kahr–Højland, 2010). Tali notizie si riferiscono a quanto viene osservato in quel momento, in quanto il dispositivo è in grado di riconoscere la propria posizione all'interno di uno spazio, e possono quindi risultare di grande ausilio al processo di valorizzazione delle collezioni. Uno dei prodotti maggiormente attesi, sotto questo profilo, è costituito dai cd. *Google-Glass* (o da dispositivi similari, quali gli *Hololens* di Microsoft), progetto che malgrado abbia subito un rallentamento rispetto alle iniziali previsioni, è comunque destinato in pochi anni a prendere piede, con l'introduzione sul mercato di occhiali (o di supporti da montare su essi) attraverso i quali accedere ai contenuti presenti in rete senza dover impegnare le mani.

Diverso è il caso della cd. "*Realtà Virtuale*" - *VR*, dove il contesto ambientale viene invece ricostruito in forma digitale e, grazie all'utilizzo di una pluralità di sensori, l'utente vive una condizione "immersiva" e viene messo in condizione di interagire con l'ambiente digitale, anche manipolando - in modo virtuale, appunto - gli oggetti in esso presenti (Guidazzoli *et al.*, 2014). Ad esempio, la ricostruzione digitale di una statua, acquisita con uno scanner 3d, rende possibile la sua rotazione intorno a qualsiasi asse ed il suo ingrandimento, al punto da consentire di visualizzare anche dettagli minimali, consentendo quindi una visione dell'oggetto, tanto nel museo che al di fuori di esso, altrimenti impossibile nella realtà.

Le potenzialità delle applicazioni di realtà virtuale, particolarmente sofisticate nella loro progettazione ed implementazione e che comunque richiedono dispositivi (quali l'HTC *Vive* o l'*Oculus Rift*) non solo equipaggiati con molteplici sensori di movimento ma anche dotati di grandi capacità di elaborazione delle informazioni, possono essere legate inoltre alla loro capacità di presentare ricostruzioni di ambienti non più esistenti, ovvero di oggetti esistenti ma non fisicamente presenti all'interno del medesimo contesto museale; diventa quindi possibile, ad esempio, ricomporre frammenti di un bassorilievo disseminati in più luoghi così come visualizzare la collocazione di un'opera presente nel museo all'interno della sua sede originaria: ad esempio, un quadro in precedenza collocato in una chiesa per la quale era stato realizzato.

La circostanza che numerosi di questi dispositivi di VR siano stati progettati per essere utilizzati con gli smartphone di nuova generazione (ad esempio, il Samsung *Gear VR)*, il cui schermo diventa infatti il visore sul quale viene rappresentata la realtà virtuale, contribuisce ad abbassare i relativi costi di produzione e, nel caso dei musei, a sfruttare - almeno parzialmente - la tendenza nota con l'acronimo BYOD (*Bring Your Own Device*), basata sulla generalizzata disponibilità e/o propensione dei visitatori ad utilizzare i propri dispositivi anche per accedere a contenuti informativi addizionali. Non appare quindi del tutto inverosimile che alcuni musei possano in tempi brevi dotarsi di supporti per la VR a bassissimo costo - anche realizzati in cartone, quali il Google *Cardboard* - e metterli a disposizione del visitatore (in forma gratuita o con un prezzo di vendita di pochi euro) offrendogli così la possibilità di avvicinarsi ad un'esperienza di realtà virtuale.

La scansione 3d di oggetti presenti all'interno di una collezione museale apre peraltro le porte ad ulteriori possibilità, di tipo educativo ma anche commerciale, legate alla progressiva diffusione sul mercato dell'elettronica di consumo - a prezzi sempre più accessibili - delle stampanti 3d, che mettono potenzialmente in condizione l'utente di stampare, nella scala desiderata, una replica esatta, o in qualche misura personalizzata, di un oggetto (digitale) di suo interesse, che ha avuto modo di osservare o manipolare durante la propria immersione nell'ambiente virtuale. Con ciò, tracciando strade in grado di soddisfare in modo del tutto nuovo il desiderio di appropriazione del visitatore che, come detto, rappresenta uno degli esiti attesi dell'esperienza di fruizione; desiderio che viene oggi tipicamente soddisfatto mediante la messa a disposizione - in appositi spazi, i cd "*bookshop*", posti al termine del percorso di visita - di prodotti editoriali nonché del cd. merchandising museale (cartoline, penne, magliette, foulard, gioielli, etc.). La produzione di tali oggetti potrebbe infatti essere personalizzata in tempo reale all'interno del punto di vendita, anche dallo stesso utente, massimizzando dunque la sua soddisfazione.

Questo aspetto non va sottovalutato; va infatti ribadito che l'esigenza di realizzare un atto di acquisto, al termine della visita, può fortemente condizionare l'esperienza di fruizione del visitatore che - giova ricordarlo - si risolve in una valutazione complessiva di *tutti* i servizi ai quali egli ha fatto ricorso durante la propria permanenza all'interno del museo, valutazione in grado poi di orientare i propri comportamenti futuri di fruizione, in un senso o nell'altro, nonché quelli di altri potenziali visitatori, qualora tale giudizio venga socializzato in rete.

4. Sul dialogo tra gli oggetti, prossimo venturo

Come si è avuto modo di osservare nel paragrafo precedente, i recenti progressi della tecnologia hanno reso disponibili, sul mercato di consumo, dispositivi sempre più complessi, non solo cioè dotati di elevate capacità computazionali, che permettono l'elaborazione di grandi quantità di dati, ma anche equipaggiati con un numero crescente di sensori, in grado di rilevare una molteplicità di informazioni: la propria posizione (grazie al gps), la direzione (con il magnetometro, che rende possibile il funzionamento della bussola), la pressione atmosferica (attraverso un barometro), l'inclinazione del display (con l'accelerometro ed il giroscopio), il livello di illuminazione circostante (grazie ad un sensore di luminosità), il grado di prossimità del dispositivo rispetto ad altri oggetti (grazie ad un led ad infrarossi e ad un rilevatore di luce IR, che disattivano il display quando lo si avvicina all'orecchio), la temperatura del dispositivo (con un termometro), l'iride e le impronte digitali e finanche il battito cardiaco (attraverso un cardiofrequenzimetro).

Gli sviluppatori di app accedono a piene mani a questa incredibile quantità di informazioni, che viene raccolta ed elaborata dal dispositivo mobile, senza che l'utente ne sia necessariamente cosciente. Talvolta, alcuni di questi dati vengono invece immessi in rete, consentendo - ad esempio - l'attivazione delle funzioni e dei servizi "*location aware*", che si basano cioè sulla consapevolezza della posizione del singolo dispositivo e, quindi, dell'individuo che lo possiede.

Le potenziali applicazioni, da questo punto di vista, sono pressoché infinite: oltre all'ormai nota possibilità di accedere alle indicazioni di un "navigatore" durante lo spostamento con un veicolo, diventa ad esempio possibile, se desiderato, essere informati - attraverso una notifica sul proprio dispositivo mobile - di una campagna promozionale in atto in un punto di vendita esistente nelle immediate prossimità della strada che si sta attraversando, piuttosto che dell'imminente inaugurazione di una mostra in un museo della città che si sta visitando, o ancora essere informati dell'arrivo di un mezzo di trasporto pubblico. Non mancano poi le applicazioni tese a privilegiare gli aspetti relazionali e che rendono quindi visibile in rete, se il dispositivo è stato abilitato in tal senso, la propria posizione agli "amici" con i quali si è in contatto attraverso un social network, favorendo la possibilità di condividere le proprie attività o, più semplicemente, di incontrarsi (nel mondo reale).

Tutto questo scenario, apparentemente futuristico ma già esistente nelle sue molteplici sfaccettature, è destinato ad evolvere ulteriormente, e drasticamente, con il prossimo avvento della cd. "Internet of Things" (IoT).

Con questo termine si fa riferimento ad un contesto nel quale la comunicazione (digitale) non avviene più tra singoli oggetti e persone, bensì tra una moltitudine di oggetti, dotati di sensori ed accesso alla rete, in grado di interconnettersi tra loro e di scambiarsi informazioni, che vengono poi restituiti, in forma immediatamente comprensibile, all'utente (Atzori *et al.*, 2014; Höller *et al.*, 2014).

Un esempio può rendere questo concetto maggiormente comprensibile: si consideri il caso di un automobilista che sta percorrendo un ponte in una località invernale; già oggi un veicolo può essere in grado di rilevare la temperatura esterna e, qualora essa si avvicini ai tre gradi centigradi, segnalargli la *possibilità* che ci sia del ghiaccio sulla strada ed invitarlo ad un comportamento di guida adeguato. Qualora, invece, il ponte in questione sia dotato di sensori non solo in grado di rilevare, in modo puntuale, la presenza di ghiaccio, ma anche di immettere questa informazioni in rete, il sistema di navigazione presente sull'auto – ovvero su un dispositivo mobile – sarà in grado

di segnalare la presenza *effettiva* di ghiaccio nonché la sua precisa localizzazione, abilitando il sistema di *cruise control* a limitare in modo autonomo la velocità del veicolo in corrispondenza del punto pericoloso, qualora il conducente non vi abbia già provveduto. In altri termini, sono gli oggetti stessi ad entrare in contatto tra loro ed a scambiarsi informazioni raccolte dai propri sensori.

Si prefigura, dunque, una profonda evoluzione dell'odierna concezione di internet, il cui tratto dominante è stato sino ad oggi rappresentato dalla sua capacità di accogliere i contenuti digitali generati dagli utenti (in mobilità) e di diffonderli (in mobilità) attraverso le svariate applicazioni di social media. Con riferimento allo scenario attualmente esistente si parla, infatti, di *User Generated Content*, proprio per indicare che la maggior parte dei contenuti digitali presenti in rete è stata realizzata e propagata dagli stessi utenti (Solima, 2007). La transizione destinata a consumarsi, in un futuro davvero molto vicino, attiene invece alla possibilità che siano gli stessi oggetti ad ergersi a protagonisti nella generazione delle informazioni messe in rete, delineando quindi un nuovo paradigma, che in altra sede è stato definito come *Object Generated Content* (Solima *et al.*, 2015)

Gli oggetti, messi in grado di identificarsi tra loro, di comunicare dati su se stessi e di accedere ai dati provenienti da altri oggetti - a prescindere dall'intenzionalità dei propri possessori - diventano dunque potenzialmente "*smart object*", cioè dotati di una propria intelligenza, nella misura in cui diventa possibile predeterminare il loro comportamento in funzione dei dati che essi generano e ricevono dal contesto esterno (Jara *et al.*, 2014a). Così, una confezione di cibo in procinto di deteriorarsi potrà comunicare questa informazione al frigorifero che la contiene, il quale a sua volta provvederà ad inviare una notifica al proprietario, che potrà assumere il comportamento conseguente; una pianta comunicherà al sistema di irrigazione che ha bisogno di essere innaffiata; una sveglia suonerà prima se l'utente ha in programma un impegno che implica un suo spostamento e vengono rilevate, in rete, condizioni di traffico lungo il tragitto.

Questi pochi esempi, riferiti al contesto domestico, non esauriscono, naturalmente, lo spettro delle potenzialità legate alla progressiva diffusione di oggetti intelligenti. I settori nei quali si prevede un impatto - deflagrante - legato all'utilizzo degli *smart object* sono infatti i più diversi: da quello industriale a quello sanitario, da quello dei trasporti a quello dell'efficienza energetica.

L'ulteriore conseguenza è che, di pari passo con la diffusione degli oggetti intelligenti, verranno a modificarsi anche le caratteristiche principali dei contesti nei quali questi oggetti si trovano: così, le case diventeranno *smart-home*, le fabbriche *smart-firm*, le reti di distribuzione di energia elettrica *smart-grid*, le città *smart-city* e via discorrendo.

5. Oggetti intelligenti; dunque, musei intelligenti?

A questo punto del ragionamento, occorre dunque chiedersi quali effetti sia in grado di determinare questa dinamica evolutiva sul settore culturale, e su quello museale in particolare. In altri termini, se il museo stesso è in qualche misura destinato a diventare uno *smart-museum*.

In effetti, anche sulla base delle soluzioni attualmente disponibili per il riconoscimento automatico degli oggetti - in tutte le declinazioni tecniche a cui è possibile riferirsi - un museo è già in grado di migliorare enormemente il processo di fruizione dei propri visitatori, associando ai tradizionali supporti informativi un insieme composito di contenuti digitali, resi disponibili in modo più o meno automatico tanto sui dispositivi mobili quanto sui cd. *wearable device* (prossimi venturi) in possesso del visitatore.

La situazione sembra destinata a cambiare nella misura in cui verrà (ulteriormente) a modificarsi la relazione tra l'utente ed i contenuti digitali, attualmente in larga misura generati dagli utenti; per soddisfare una propria esigenza informativa al momento è infatti possibile riferirsi a quanto disponibile in rete nei siti di tipo "*wiki"*, che accolgono le conoscenze *volontariamente* messe a disposizione da parte degli utenti su determinati argomenti.

Cosa ben diversa potrebbe invece essere la possibilità che una persona, durante l'esperienza di visita, possa scambiare informazioni con altri visitatori in modo del tutto automatico, non tanto dunque attraverso i meccanismi di socializzazione tipici dell'attuale modalità di utilizzo dei social

network (un post, un tweet, un rating, etc,), quanto piuttosto condividendo il proprio "sapere esperienziale" con altri individui, reso disponibile in forma aggregata attraverso la raccolta dei dati sui comportamenti di fruizione espressi all'interno degli spazi museali.

Si immagini, dunque, uno scenario nel quale un istituto si doti di un sistema di orientamento spaziale e cognitivo, in grado di agevolare lo svolgimento della visita da parte di un individuo - e, quindi, di migliorare in modo sensibile gli esiti del proprio processo di valorizzazione delle collezioni - attraverso la proposizione di un itinerario, cioè di un percorso identificato attraverso una sequenza di oggetti (opere, reperti, arredi, ambienti, etc.), individuati sulla base del patrimonio di conoscenze del museo, del quale è portatore il proprio personale scientifico. Un sistema di questo genere presuppone inoltre che ciascuna opera del museo sia dotata di un sensore (ad esempio, un tag Rfid) in grado di rilevare una variazione di stato nell'ambiente di riferimento, nel caso di specie rappresentata dalla presenza di un individuo nelle sue immediate vicinanze.

Si assuma quindi che un individuo entri in museo, dotato di un dispositivo mobile sul quale è presente tale sistema di orientamento sotto forma di app, scaricata in precedenza o all'atto dell'ingresso al museo, in grado di proporgli un itinerario di visita, messo a punto sulla base del sistema di conoscenze possedute dal personale scientifico del museo, ed eventualmente personalizzato sulla base di alcune proprie caratteristiche socio-demografiche.

Ora, può accadere che il comportamento effettivo di visita dell'utente si discosti in modo significativo da quello proposto dal sistema, sia ad esempio per tempi di fruizione differenti rispetto a quelli ipotizzati per ciascuna opera, sia per le opere che vengono effettivamente osservate, che non è detto coincidano necessariamente con quanto previsto dal sistema: può infatti darsi il caso che il visitatore si soffermi nei pressi in un'opera *non inclusa* nell'itinerario che gli è stato proposto. In tali circostanze, si vengono a determinare delle potenziali variazioni sull'itinerario originario proposto dal sistema all'utente, sia perché il tempo residuo complessivamente disponibile per lo svolgimento della visita si è modificato, sia perché il sistema rileva un'attenzione del visitatore per un'opera non considerata; in entrambi i casi, il sistema di orientamento può quindi provvedere a riformulare i contenuti dell'itinerario.

Similmente a quanto accade durante una visita guidata, allorché i visitatori esprimono in modo esplicito il desiderio di ricevere informazioni su opere non previste nell'itinerario standard di visita, un sistema di orientamento evoluto si caratterizza dunque per le sue capacità "adattive", risultando cioè in grado di modificare la proposta di itinerario in tempo reale, sulla base dei comportamenti (impliciti) di fruizione dell'utente (Tanenbaum *et al.*, 2014; Not e Petrelli, 2014).

Si consideri ora un contesto dominato dalla IoT (Vermesan e Friess, 2014), nel quale quindi ciascuno dei dispositivi attivati dai visitatori sia connesso ad internet e sia quindi in grado di trasmettere ad un data-base presente sul cloud, in modo del tutto anonimo, i comportamenti di fruizione effettivi svolti da ciascun individuo, dalla cui analisi il sistema è in grado di individuare le relazioni "esperienziali" esistenti tra le varie opere esposte; si viene in tal modo a determinare un ulteriore set di connessioni tra le opere del museo, ben più vasto di quanto abbia potuto individuare il personale del museo, che risulta alimentato in tempo reale dagli utilizzatori di tale servizio nel museo in questione, nonché - peraltro - potenzialmente in altri musei.

In tale scenario, alla conoscenza del personale scientifico del museo, incorporata *in modo statico* e *puntuale* all'interno del sistema di orientamento, si aggiunge dunque la conoscenza "esperienziale" dei visitatori, generata *dinamicamente* attraverso l'analisi dei loro comportamenti di fruizione. Questa conoscenza è di straordinaria importanza, considerando che essa non è altrimenti riproducibile, essendo il risultato della raccolta e dell'elaborazione di un'enorme quantità di dati puntuali (nel descrivere la IoT si parla in proposito di "*big-data*"), cioè di una molteplicità di "punti di vista", propri di ciascun individuo, che nessuno staff del museo potrebbe essere in alcun modo in grado di replicare.

La disponibilità dei dati di fruizione in forma aggregata consente dunque, similmente a quanto accade con la cronologia l'insieme degli acquisti realizzati dagli utenti in un sito avanzato di e-commerce (come Amazon, ad esempio, che è stato un precursore nello sviluppo di sistemi di "raccomandazione" on-line), di estrapolare delle correlazioni molto significative tra i diversi oggetti

che compongono le collezioni del museo, sulla base delle quali proporre delle soluzioni di visita non solo e non tanto legate al comportamento del singolo visitatore (con le sue scelte individuali) ma basate sulla sintesi delle scelte operate da una molteplicità di individui, di "pari grado", cioè comuni visitatori dei musei, non necessariamente dotati - come accade nella generalità dei casi - di particolari competenze specialistiche.

Un museo popolato di oggetti intelligenti - le opere, quindi, in grado di acquisire informazioni dal contesto esterno, individuando l'approssimarsi di un visitatore dotato di un dispositivo mobile e quindi il suo comportamento di fruizione - diventa dunque esso stesso intelligente, perché è in grado di declinare il proprio sistema di conoscenze in funzione delle richieste "implicite" formulate da ciascun visitatore.

Il livello di sofisticazione di un sistema di orientamento evoluto, come quello descritto, risulta quindi funzione della quantità di informazioni disponibili, che sono potenzialmente di cinque tipi:

- quelle *fornite spontaneamente dall'utente*, durante l'eventuale procedura di inizializzazione del sistema; in proposito, si può immaginare di raccogliere informazioni di tipo socio-demografico (età, genere, nazionalità, professione piuttosto che interessi prevalenti) ovvero indicazioni, ad esempio, sulle preferenze del visitatore rispetto alla tipologia di contenuti attesi (testi, audio, video);
- quelle *fornite implicitamente dal visitatore* con le soste effettuate in prossimità di ciascuna delle opere che hanno attirato la sua attenzione; quindi, attraverso i propri comportamenti di fruizione;
- le *ulteriori conoscenze acquisite su ciascun visitatore*, nella misura in cui egli sia eventualmente in possesso di altri oggetti intelligenti, quali altri dispositivi indossabili (smart-watch, smart-glass, smart-band, etc.) ovvero, in un contesto IoT, ad esempio di indumenti dotati essi stessi di tag, sulla base dei quali inferire dati addizionali sull'utente; in questo caso, va osservato, si pongono una molteplicità di problemi legate alla privacy degli individui, che non a caso è uno degli aspetti maggiormente controversi della IoT (Roman *et al.*, 2013);
- quelle relative alla *localizzazione dell'insieme dei visitatori* presenti in ogni specifico momento all'interno dello spazio museale, in grado di evidenziare quindi eventuali situazioni di eccessivo congestionamento all'interno di una sala o nei pressi di una specifica opera di particolare pregio (come accade spesso nei musei "superstar" o in occasioni di grandi mostre), tali da indurre il sistema a suggerire all'utente itinerari alternativi, in grado quindi di massimizzare la qualità dell'esperienza di visita;
- la base dati composta dalle *informazioni aggregate sui percorsi di visita*, provenienti dalla pluralità di utenti che ha utilizzato il sistema, restituita sotto forma di set di connessioni "esperenziali" tra le opere contenute nel museo.

Ne consegue che, per questa strada, appare possibile ottenere indicazioni preziose non solo sui visitatori e su loro sistema di preferenze, nonché sul modo nel quale vengono concretamente utilizzati gli spazi espositivi, ma anche sulle relazioni esperenziali che i visitatori stabiliscono tra i diversi oggetti che compongono le collezioni. La creazione di un sistema evoluto di tipo adattivo può dunque consentire al museo di attingere ad un sistema di conoscenze ulteriore rispetto a quelle sedimentate nei saperi del proprio personale e per questa strada modificare profondamente il proprio modo di rappresentarsi nonché il modo nel quale esso viene percepito dai propri visitatori e, in senso più ampio, dalla domanda potenziale.

Sotto il profilo della fattibilità tecnica, va infine osservato che già ora, in larga misura, la tecnologia da utilizzare per realizzare un sistema di orientamento evoluto come quello descritto risulta effettivamente disponibile: non sembra dunque che la variabile tecnologica in sé possa rappresenta una vera e propria barriera all'entrata, tale da inibire lo sviluppo e la messa a punto del sistema. È pur vero che appare difficile poter al momento identificare con precisione la dimensione complessiva dell'investimento in termini di risorse umane e finanziarie, in presenza di un numero di variabili troppo ampio e di soluzioni tecniche che possono essere anche molto diverse tra loro, con implicazioni economiche che risultano quindi estremamente variabili. È anche vero, però, che il

costante progresso scientifico, e la portata dei potenziali interessi in gioco, hanno generato negli anni una chiara traiettoria evolutiva, che si risolve nella crescita delle performance tecnologiche e nel contestuale decremento dei costi di accesso alla tecnologia. In presenza di un trend di questo tipo è dunque ragionevole attendersi una ulteriore diminuzione, negli anni a venire, dei costi connessi all'uso di queste soluzioni tecnologiche.

Pertanto, se da un lato è sicuramente necessario un investimento in termini di risorse umane e finanziarie non certo irrilevante, dall'altro l'avvento della IoT prefigura, anche per i musei, uno scenario di straordinario interesse, che pone il visitatore al centro della riflessione scientifica e gestionale; visitatore sul quale, diversamente da quanto sino ad ora accaduto, si avranno a disposizione una grande quantità di informazioni le quali, anche se disponibili in forma aggregata, potranno supportare lo svolgimento di un processo decisionale attento e consapevole, in grado di "sbloccare" l'effettivo potenziale del museo e di consentire a tale organizzazione di svolgere un ruolo da protagonista nella crescita e nella costruzione di una società moderna ed in continuo divenire.

6. Per concludere

Un museo "intelligente" è, per quanto sin qui detto, in grado di relazionarsi in modo adattivo alle esigenze dei propri pubblici, allontanandosi da un approccio alla comunicazione di tipo statico, uni-direzionale e standardizzato, ancora diffuso in larga parte delle istituzioni italiane. Le implicazioni di quanto descritto in termini di efficacia del processo di trasferimento delle conoscenze da parte del museo e, quindi, sulla sua mission, dovrebbero a questo punto risultare chiare.

In chiusura del lavoro sembra opportuno riprendere, e sistematizzare, alcuni spunti di riflessione già presentati nello sviluppo del testo, con riferimento alle conseguenze di carattere gestionale che possono derivare per un museo da un uso accorto (e rispettoso) delle nuove tecnologie della comunicazione.

L'uso di un sistema, più o meno sofisticato, di ausilio al processo di fruizione può rappresentare uno degli elementi costitutivi di una strategia di differenziazione (Li *et al.*, 2012), di importanza fondamentale in un contesto attuale nel quale il confronto competitivo tra le istituzioni culturali - e, tra queste e le crescenti alternative di uso del tempo libero, anche *intra-moenia* - presenta livelli di intensità crescenti. Aumentare la distanza competitiva dai propri diretti concorrenti attraverso il miglioramento della qualità dell'esperienza di visita può infatti risultare una scelta strategica di primaria importanza, anche sotto il profilo reputazionale, per migliorare la capacità di attrazione del museo nei confronti dei visitatori e, più in generale, la sua capacità di relazione con i propri stakeholder, cioè quei soggetti in grado - in vario modo - di condizionare la sua vita.

Un museo che interpreta in modo adeguato il proprio ruolo di agente di sviluppo sociale acquista infatti una crescente credibilità e diventa un interlocutore attendibile, con il quale attivare relazioni di fiducia, che possono risolversi anche nella messa a disposizione di risorse finanziarie addizionali a suo favore, essenziali per un suo migliore funzionamento. Potenziali sponsor, così come possibili donatori, potranno scegliere di premiare quegli istituti che dimostrano un'adeguata capacità di rinnovamento del proprio modo di agire, in modo che esso risulti sempre più in sintonia con l'evoluzione della società.

Non secondari, poi, sia sotto il profilo organizzativo che sotto quello finanziario, sono i riflessi che possono specificamente derivare nei rapporti con i potenziali volontari, da sempre una risorsa di importanza fondamentale per il museo (Solima 2001), atteso che le necessità di funzionamento operativo di tali istituti generano, anche in un contesto altamente tecnologico, dei fabbisogni crescenti di saperi e di professionalità.

Le informazioni raccolte da un sistema di orientamento evoluto, come quello descritto, possono inoltre supportare il processo decisionale del personale scientifico del museo, con particolare riferimento alle scelte in termini di uso degli spazi museali e di allestimento delle sale, rendendo

possibile scelte più consapevoli ed in grado quindi di ottenere ulteriori miglioramenti della qualità dell'esperienza di visita.

Va da sé che un visitatore soddisfatto non solo ha la possibilità di socializzare il proprio giudizio a favore di altri utenti, con ciò aumentando la visibilità del museo ed il suo rating "sociale", ma è anche più propenso a stabilire una relazione duratura del museo, che può estendersi ben al di là della visita e continuare, anche a distanza, attraverso una relazione digitale. Non va, sotto questo profilo, sottovalutata l'importanza di questa nuova ed importanza platea di soggetti con i quali il museo può entrare in contatto ed intessere relazioni proficue. La fidelizzazione che il museo può attivare con i propri pubblici rappresenta infatti uno dei presupposti per sviluppare in modo efficace le scelte di marketing museale, declinando il proprio sistema di offerta anche in ragione delle esigenze espresse da specifici segmenti di domanda (Jara *et al.*, 2014b).

Una buona reputazione migliora evidentemente la capacità di attrazione del museo e, quindi, può determinare effetti positivi sui flussi finanziari connessi alle entrate auto-generate, legate in prima battuta ai biglietti di ingresso venduti ovvero alle soluzioni di membership rese disponibili, ma anche connesse, in senso più ampio, all'insieme dei servizi messi a disposizione dei visitatori (prenotazione, laboratori, ristorazione, etc.), direttamente o attraverso concessionari. Come accennato, sembra peraltro possibile prevedere interessanti evoluzioni anche con riferimento alle attività di merchandising, che grazie alle stampanti 3d potranno rendere possibile una sempre maggiore personalizzazione dell'offerta, realizzabile peraltro anche in tempo reale, contestualmente cioè alla presenza del visitatore all'interno del punto di vendita.

Infine, un museo "*unlocked*", cioè un istituto in grado di valorizzare appieno la propria dotazione materiale ed immateriale, fa bene a se stesso, perché tale capacità lo rende un sistema in grado di riflettere costantemente sul proprio operato e di introiettare gradi crescenti di flessibilità rispetto ad un contesto esterno, come quello attuale, sempre più basato sulla generazione e sulla propagazione della conoscenza.

Bibliografia

ATZORI L., IERA A., MORABITO G. (2014), "From "smart objects" to "social objects": The next evolutionary step of the internet of things", *Communications Magazine, IEEE*, vol. 52, n. 1, pp. 97-105

BURRUS D. (2015), *The Internet of Things Is Far Bigger Than Anyone Realizes*, http://www.wired.com/2014/11/the–internet–of–things–bigger/. Ultimo accesso: 08/01/2015.

CHIA–YEN C., BAO RONG C., PO–SEN H. (2014), "Multimedia augmented reality information system for museum guidance", *Personal and Ubiquitous Computing*, vol. 18, n. 2, pp. 315-322.

DURGASREENIVAS K., SOMASUNDAR REDDY C., SREENIVASULU G. (2014), "Contour approximation of image recognition by using curvature scale space and invariantmoment based method", *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, vol. 7, n. 1, pp. 359-371.

FALKOW S. (2011), *Social Media Strategy*, white paper, http://falkowinc.com/wp–content/uploads/2010/06/Social-Media–Strategy–Module–Whitepaper.pdf. Ultimo accesso: 08/01/2015.

GUIDAZZOLI A., LIGUORI M.C., DE LUCA D., IMBODEN S. (2014), "Valorizzazione cross-mediale di collezioni museali archeologiche italiane", *Virtual Archaeology Review*, vol. 5, n. 10, pp. 93-106.

HÖLLER J., TSIATSIS V., MULLIGAN C., KARNOUSKOS S., AVESAND S., BOYLE D. (2014), *From Machine-to-Machine to the Internet of Things: Introduction to a New Age of Intelligence*, Elsevier, Waltham.

IJAZ F., YANG H.K., AHMAD A.W., LEE C. (2013), "Indoor positioning: A review of indoor ultrasonic positioning systems". *15th International Conference on Advanced Communication Technology (ICACT) 2013*, Technical Proceedings, pp. 1146-1150.

JARA A.J., LOPEZ P., FERNANDEZ D., CASTILLO J.F., ZAMORA M.A., SKARMETA A.F. (2014a), "Mobile discovery: discovering and interacting with the world through the Internet of things", *Personal and Ubiquitous Computing archive*, vol. 18, n. 2, pp. 323-338.

JARA A.J., PARRA M.C., SKARMETA A.F. (2014b), "Participative marketing: extending social media marketing through the identification and interaction capabilities from the Internet of things", *Personal and Ubiquitous Computing*, vol. 18, n. 4, pp. 997-1011.

KAHR-HØJLAND A. (2010), "EGO-TRAP: A Mobile Augmented Reality Tool for Science Learning in a Semi-formal Setting", *Curator*, vol. 53, n. 4, pp. 501-509.

KELLY L. (2010), "How Web 2.0 is Changing the Nature of Museum Work", *Curator*, vol. 53, n. 4, pp. 405-410.

LI Y., HOU M., LIU H., LIU Y. (2012), "Towards a theoretical framework of strategic decision, supporting capability and information sharing under the context of Internet of Things", *Information Technology and Management*, vol. 13, n. 4, pp. 205-216.

MARTIN-BRUALLA R., HE Y., RUSSELL B.C., SEITZ S.M. (2014), "The 3D Jigsaw Puzzle: Mapping Large Indoor Spaces, Computer Vision - ECCV 2014", Lecture Notes in *Computer Science*, vol. 8691, pp. 1-6.

MARTÍNEZ-SANZ R. (2012), "Estrategia comunicativa digital en el museo", *El profesional de la información*, vol. 21, n. 4, pp. 391-395.

MINCOLELLI G., BIANCARDI M., FABBRI M., FERIOTTO C., MASSARENTE A., MUNERATO S., RACO F. (2014), "QRCODE and RFID Integrated Technologies for the Enhancement of Museum Collections, Digital Heritage. Progress in Cultural Heritage: Documentation, Preservation, and Protection", Lecture Notes in *Computer Science*, vol. 8740, pp. 759-766.

NOT E., PETRELLI D. (2014), "Balancing adaptivity and customisation: in search of sustainable personalisation in cultural heritage", *22nd Conference on User Modelling, Adaptation and Personalization (UMAP)*, 7-11 July 2014, Aalborg, Denmark.

PROCTOR N. (2011), *Mobile as Radical Social Media in the Museum as Distributed Network*, http:// http://museumplanning.tumblr.com/post/35641375698/mobile–as–radical–social–media–in–the–museum–as. Ultimo accesso: 15/04/2015.

ROMAN R., ZHOU J., LOPEZ J. (2013), "On the features and challenges of security and privacy in distributed internet of things", *Computer Networks*, vol. 57, pp. 2266-2279.

SEN S., ROY S., SARKAR S.K. (2014), "A Proposal for Enhancing Museum Visiting Experience Implementing Active RFID Technology", *Fourth International Conference on Advances in Computing and Communications (ICACC) 2014*, pp. 295-298.

SOLIMA L. (2001), "Il ruolo del nonprofit nell'offerta di servizi museali", *Sinergie*, n. 54, pp. 51-74.

SOLIMA L. (2007), "Nuove tecnologie della comunicazione", *Economia della Cultura*, vol. 3, pp. 365-375.

SOLIMA L. (2010a), "Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie*, n. 82, pp. 47-74.

SOLIMA L. (2010b), "Le tecnologie Rfid nella prospettiva dell'utente: ambiti di utilizzo e criticità di applicazione", *Finanza Marketing e Produzione*, vol. 3, pp. 123-150.

SOLIMA L. (2013), "Fatti, più che parole. L'indagine osservante e l'analisi del comportamento di fruizione del visitatore museale", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp. 103-125.

SOLIMA L. (2014), "Digital Resources and Approaches adopted by User-Centred Museums: the Growing Impact of the Internet and Social Media", in Aiello L., (ed.), *Management of Cultural Products: E–Relationship Marketing and Accessibility Perspective*, IGI Global, Londra.

SOLIMA L., DELLA PERUTA M.R., DEL GIUDICE M. (2015), "Object-Generated Content and Knowledge Sharing: the Forthcoming Impact of the Internet of Things", *Journal of the Knowledge Economy*.

SWAN M. (2012), "Sensor Mania! The Internet of Things, Wearable Computing, Objective Metrics, and the Quantified Self 2.0.", *Journal of Sensor and Actuator Networks*, vol. 1, pp. 217-253.

TANENBAUM K., HATALA M., TANENBAUM J., WAKKARY R., ANTLE A. (2014), "A case study of intended versus actual experience of adaptivity in a tangible storytelling system", *User Modeling and User–Adapted Interaction*, vol. 24, n. 3, pp. 175-217.

VERMESAN O., FRIESS P. (2014), *Internet of Things Applications – From Research and Innovation to Market Deployment*, River Publishers, Aalborg.

WAARDENBURG T., HEKMON E. (2012), *Social Media Metrics for the Cultural Heritage Sector*, http://crossmedialab.nl/files/Social_Media_Metrics_for_the_Cultural_Heritage_Sector1.pdf. Ultimo accesso: 08/01/2015.

Heritage e marketing esperienziale. L'impatto delle tecnologie di comunicazione sulla personalizzazione dell'esperienza del fruitore

RICCARDO RIALTI[*] LAMBERTO ZOLLO[•] ANDREA BOCCARDI[♠] GIACOMO MARZI[♣]

Abstract

Obiettivi. *Scopo di questo lavoro è quello di studiare l'impatto delle tecnologie informatiche di comunicazione sulla personalizzazione dell'esperienza del fruitore del patrimonio heritage attraverso lo studio di una particolare tecnologia.*

Metodologia. *In questo lavoro è adottato un singolo caso di studio come metodologia di ricerca. In particolare è stato analizzato il caso di una particolare tecnologia di comunicazione informatica, denominata Mnemosyne e utilizzata nel Museo Nazionale del Bargello di Firenze.*

Risultati. *La tecnologia informatica di comunicazione studiata permette di personalizzare l'esperienza dei visitatori di un sito heritage in quanto è in grado di interpretare i loro movimenti e interessi. I risultati appaiono estendibili in quanto la tecnologia studiata possiede tutte le caratteristiche identificate dalla letteratura come necessarie per l'applicazione nei beni culturali. Di conseguenza, si può generalizzare e affermare che le tecnologie di comunicazione che possiedono determinate caratteristiche risultano strumenti di marketing esperienziale in grado di valorizzare i beni culturali migliorando l'esperienza dei visitatori-fruitori.*

Limiti della ricerca. *Principale limite di questo lavoro è quello di considerare un solo caso di studio. Tuttavia, la realizzazione di un singolo caso di studio può essere giustificata dal fatto che l'utilizzo di tecnologie informatiche di comunicazione al fine di migliorare l'esperienza dei visitatori del patrimonio heritage è un fenomeno originale e non molto diffuso.*

Implicazioni pratiche. *Lo studio evidenzia che le tecnologie di comunicazione informatica possono personalizzare l'esperienza dei visitatori del patrimonio culturale favorendo la valorizzazione di tale patrimonio. Inoltre, tali tecnologie costituiscono un'opportunità da sfruttare nell'ottica dell'heritage marketing e del marketing esperienziale dei beni culturali.*

Originalità del lavoro. *Le tecnologie informatiche di comunicazione applicate ai beni culturali sono studiate in ottica economica-aziendale attraverso un caso di studio. L'analisi empirica consente di verificare se le tecnologie che possiedono le caratteristiche identificate dalla letteratura come necessarie per migliorare l'esperienza dei visitatori del patrimonio di heritage permettono effettivamente di personalizzare l'esperienza dei fruitori.*

Parole chiave: *heritage; marketing esperienziale; personalizzazione esperienza; tecnologie informatiche di comunicazione*

Objectives. *Aim of this paper is to analyze the impact of informative technologies of communication on the personalization of customer's experience of heritage through the study of a specific technology.*

Methodology. *For this purpose, an inductive case study was conducted. Particularly, we analyzed an informative technology of communication named Mnemosyne, which is used in National Museum of Bargello in Florence.*

Findings. *Such a technology allows the personalization of the customers' experience of heritage since it is able to interpret the movements and interests of the visitors. Findings are extensible since Mnemosyne has all the characteristics identified, in the literature, as necessary for the application in cultural heritage. Hence, it is possible to generalize and maintain that the technologies with specific characteristics may be interpreted as tools of experiential marketing able to improve visitors' experience.*

Research limits. *The major limitation of this study refers to the analysis of one case study only. However, this might be justified by the original and scarcely analyzed phenomenon of informative technologies of communication interpreted as significant driver of visitors' heritage experience.*

Practical implications. *The study highlights how such technologies may be able to personalize visitors' experience of heritage thus valorizing heritage patrimony. Also, such technologies represent opportunities for heritage marketing and experiential marketing of cultural goods.*

Originality of the study. *The informative technologies of communication applied to cultural heritage are studied in a managerial perspective through a case study. The empirical analysis will determine whether the technologies that have the characteristics identified in the literature as necessary to enhance the experience of visitors of cultural heritage actually allow the personalization of the visitors' experience.*

Key words: *heritage; experiential marketing; experience personalization; informative technologies of communication*

[*] Laureato Magistrale in *Governo e Direzione d'Impresa*, curriculum Management - Università degli Studi di Firenze

[•] Ph.D. Student in *Economia & Management* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: lamberto.zollo@hotmail.it

[♠] Ph.D. Student in *Economia & Management* - Università degli Studi di Firenze

[♣] Ph.D. Student in *Economia & Management* - Università degli Studi di Firenze

1. Introduzione

L'interesse per il marketing esperienziale, iniziato al termine dello scorso secolo (Pine e Gilmore, 1998; Schmitt, 1999; 2000), si è recentemente esteso al marketing del turismo (Formisano e Zarontello, 2005; Pencarelli e Forlani, 2011; Quadri-Felitti e Fiore, 2012) e, proprio negli ultimi anni, si sta diffondendo anche nel cultural heritage marketing (Cerquetti, 2012). Tuttavia, gli studi focalizzati sull'esperienza dei visitatori del patrimonio culturale sono ancora limitati.

In particolare, nell'ambito del marketing esperienziale del turismo, si stanno sviluppando studi focalizzati sull'impatto delle tecnologie informatiche di comunicazione sull'esperienza dei turisti (Neuhofer et al., 2014). Così come lo studio del marketing esperienziale si è diffuso dal marketing del turismo al cultural heritage marketing, così anche lo studio delle tecnologie della comunicazione come strumento di marketing esperienziale si sta sviluppando anche nell'ambito del cultural heritage marketing (Pallud e Monod, 2010; Cerquetti, 2012). Tuttavia, questo tema nell'ambito del cultural heritage marketing risulta ancora scarsamente investigato e, in particolare, risultano limitati gli studi empirici (Pallud e Monod, 2010). Inoltre, gli studi sulle tecnologie di comunicazione applicate al patrimonio culturale sono principalmente di tipo ingegneristico e sono focalizzati soprattutto sugli aspetti tecnologici (Sparacino 2004; Alisi *et al.* 2005; Cucchiara e Del Bimbo, 2014).

A partire da tali considerazioni, il presente lavoro di ricerca intende approfondire la letteratura sul marketing esperienziale nell'ambito del cultural heritage marketing e offrire tre principali contributi. In primo luogo, la ricerca intende studiare l'impatto delle tecnologie di comunicazione sull'esperienza dei visitatori del patrimonio culturale sotto un profilo economico-aziendale attraverso un caso di studio per offrire una verifica empirica. In secondo luogo, il presente lavoro di ricerca, analizza empiricamente una particolare tecnologia di comunicazione che possiede le caratteristiche identificate dalla letteratura come necessarie per l'applicazione nei beni culturali e permette, quindi, di verificare empiricamente se le tecnologie con tali caratteristiche migliorano effettivamente l'esperienza dei consumatori. Di conseguenza, i risultati ottenuti sono generalizzabili a tutte le tecnologie con tali caratteristiche. Infine, si intende evidenziare l'opportunità di sfruttare le tecnologie informatiche di comunicazione come strumenti di marketing esperienziale nel cultural heritage marketing al fine di personalizzare l'esperienza dei visitatori.

Per perseguire gli obiettivi di ricerca, è stato scelto come metodo di studio, un singolo caso di studio di natura induttiva (Eisenhardt, 1989; Yin, 2013): la tecnologia *mnemosyne* applicata nel Museo fiorentino del Bargello. Il metodo dei casi di studio risulta essere particolarmente significativo per la presente ricerca che ha come obiettivo l'inferenza di conoscenze teoriche analizzando contesti di vita reali e confrontandoli ripetutamente con la teoria esistente di riferimento (Siggelkow, 2007; Moretti e Brandi, 2014). Inoltre, il metodo del caso di studio garantisce al contempo rigorosità analitica e praticità metodologica seguendo tre fasi di ricerca, ossia la raccolta dati, la relativa analisi ed infine l'interpretazione dei risultati ottenuti (Yin, 2013).

Lo studio delle tecnologie informatiche di comunicazione come strumento di marketing esperienziale per migliorare l'esperienza dei visitatori del patrimonio culturale è un fenomeno in crescita che necessita di essere ampliamente esplorato e verificato empiricamente. Di conseguenza, risulta adeguato compiere indagini esplorative seguendo un processo di analisi induttiva (Eisenhardt, 1989; Yin, 2013).

Le evidenze empiriche ottenute con il caso di studio appaino generalizzabili ed estendibili in quanto la tecnologia oggetto di studio possiede le caratteristiche che la letteratura identifica come necessarie per l'applicazione nei beni culturali al fine di migliorare l'esperienza dei visitatori Sparacino, 2004; Alisi *et al.*, 2005).

Il presente lavoro di ricerca inizia con una revisione della letteratura relativa al marketing esperienziale, con particolare attenzione ai contributi riguardanti il marketing esperienziale nell'ambito del cultural heritage marketing. Successivamente, viene esaminata la letteratura, per la verità limita e soprattutto di tipo ingegneristico, relativa allo studio delle tecnologie di comunicazione applicate nell'ambito del patrimonio culturale. Dopo aver introdotto i principali

elementi teorici e concettuali, il presente lavoro di ricerca, propone una sezione metodologica in cui sono descritti il metodo e il caso di studio scelto, ovvero la tecnologia *Mnemosyne* applicata nel Museo fiorentino del Bargello. Infine, sono descritte le principali evidenze empiriche e presentate le conclusioni della ricerca.

2. Il marketing esperienziale in ambito cultural heritage

2.1 Il marketing esperienziale

Nella letteratura di marketing e nelle strategie di marketing delle imprese, negli ultimi anni, si è sviluppata una attenzione crescente nei confronti dell'esperienza vissuta dal consumatore finale. Principalmente, l'esperienza del consumatore è stata analizzata negli studi di *luxury* e *fashion* marketing (Atwal e Williams, 2009), retail marketing (Grewal *et al.*, 2009), marketing dei servizi (Frow e Payne, 2007) e nelle ricerche afferenti il marketing delle strutture turistiche (Pencarelli e Forlani, 2011; Quadri-Felitti e Fiore, 2012).

Schmitt (1999; 2000), uno dei pionieri di tale filone di letteratura, definisce il marketing esperienziale come l'approccio strategico in cui il marketer considera i consumatori come entità razionali che perseguono abitualmente esperienze piacevoli (Schmitt, 1999). Pertanto, il marketing esperienziale, differenziandosi dal marketing tradizionale fondato solo su prodotto e benefici che il consumatore può ottenere con l'acquisto (Schmitt, 2000), ha l'obiettivo di suscitare nel consumatore emozioni sensoriali (*sense*), affettive (*feel*), creative e cognitive (*think*), relative a stili di vita ed esperienze fisiche (*act*) e a identità relazionali (*relate*) al fine di far vivere al consumatore un'esperienza olistica, ossia coinvolgente la totalità delle sensazioni personali (Schmitt, 2009; Verhoef *et al.*, 2009). I principali fattori legati all'aumento di interesse nei confronti del marketing esperienziale sono la presenza costante di tecnologie informative nella vita dei consumatori, la supremazia del brand sul prodotto e la connessione tra consumatori e imprese sempre più '*custumer oriented*' (Schmitt, 1999; Kapferer, 2012). Secondo Schmitt (1999), le tecnologie di comunicazione favoriscono lo scambio di informazioni relative alle esperienze di consumo e la promozione di brand concepiti per trasmettere soprattutto le possibili esperienze legate al consumo e non le caratteristiche funzionali dei prodotti. Inoltre, le imprese sono sempre più '*customer oriented*' e ricercano la connessione con i consumatori al fine di scambiare informazioni relative alle esperienze di consumo (Schmitt, 1999).

Ulteriori motivazioni circa la crescente attenzione verso il marketing esperienziale sono osservabili analizzando la relazione dell'esperienza del consumatore con la customer satisfaction (Ciappei, 2009) e come quest'ultima sia a sua volta collegata alla customer loyalty (Tassinari, 2003). Infatti, è possibile interpretare il marketing esperienziale come driver per l'incremento della soddisfazione della clientela e, conseguentemente, della relativa lealtà nel medio-lungo termine (Yuan e Wu, 2008; Iglesias *et al.*, 2011). Da ciò si desume come il marketing moderno stia evolvendo dalle tradizionali strategie fondate sulle 4P (*product*, *price*, *promotion*, *place*) (Kotler *et al.*, 2014) verso nuove modalità focalizzate sull'esperienza del consumatore (Codeluppi, 2001; Zarantonello, 2005).

Le origini del marketing esperienziale sono contemporanee alla nascita di quella che è stata definita l'Economia dell'Esperienza ('*The Experience Economy*'), ovvero un paradigma in cui è possibile identificare e descrivere innovative tipologie di offerta economico-esperienziale (Pine e Gilmore, 1998; Addis e Holbrook, 2001). Aspetti economici ed esperienziali possono essere associati in quanto l'esperienza, intesa come attività cognitiva che permette all'agente di verificare il reale (Dubet, 1994), è considerata parte integrante dell'offerta economica insieme ad output tradizionali quali *commodities* (materie prime), *goods* (beni) e *services* (servizi) (Pine e Gilmore, 1999).

Il settore fashion e prodotti di lusso, dati i significati particolari che i consumatori attribuiscono a tali beni (Ciappei, 2010), rappresenta il settore in cui il marketing esperienziale ha riscontrato

maggiori sviluppi (Atwal e Williams, 2009). Inoltre, è proprio sull'esperienza collegata al lusso e su come questa genera valore per il brand che si concentrano la maggior parte degli autori (Tynan et al, 2011; Li et al, 2012). In questo ambito, la letteratura moderna ha evidenziato come l'esperienza vissuta dal consumatore assume un ruolo fondamentale nella formazione dell'identità del brand (Atwal e Williams, 2009). Più recentemente, gli studiosi di marketing esperienziale hanno rivolto l'attenzione sugli effetti dell'esperienza in riferimento ai seguenti ambiti: marketing dei servizi in generale (Brocato *et al.*, 2012; Teixeira *et al.*, 2012), retail marketing (Srinivasan e Srivastava, 2010), marketing del settore turistico (Binkhorst e Den Dekker, 2009), promozione dei prodotti tipici (Iaia et al, 2014). In particolare, il marketing esperienziale nell'ambito del turismo viene applicato a ciò che recentemente è stato definito come turismo esperienziale (Ferrari e Adamo, 2011; Capitello *et al.*, 2013), ovvero quella particolare tipologia di turismo che valorizza più l'esperienza vissuta dal visitatore che il luogo stesso, con quest'ultimo che assume un ruolo secondario divenendo cornice dell'esperienza stessa (Ciappei, 2012).

Recentemente è osservabile una significativa contaminazione tra heritage marketing e marketing esperienziale, oltre ad una notevole diffusione del cultural heritage marketing (McKercher *et al.*, 2005). In tale contesto, il tradizionale heritage marketing, è stato influenzato dal marketing esperienziale così come è avvenuto per il marketing del turismo (Barile e Saviano, 2012; Montella, 2012).

2.2 Heritage e marketing esperienziale

E' possibile attribuire numerosi significati al termine heritage, il quale può essere sia tradotto come *eredità*, culturale o linguistica, sia utilizzato per indicare tutto ciò che viene tramandato dal passato e ancora oggi ha un'importanza (Merchant e Rose, 2013, p. 2620). Questa espressione, dunque, descrive tutto ciò che viene ricevuto dal passato e che verrà tramandato al futuro ed è parte fondante della cultura condivisa di un gruppo o di una popolazione (Marani e Pavoni, 2006).

Secondo queste definizioni, l'heritage è parte integrante e fondante dell'identità di un gruppo o di una popolazione (Bessiere, 1998; Balmer, 2011). Inoltre, l'espressione cultural heritage può essere utilizzata con il significato di patrimonio culturale appartenente a una comunità e tipico di una località. Tale patrimonio può essere composto da musei, opere d'arte, siti heritage e siti archeologici (Montemaggi e Severino, 2007).

Nella letteratura di marketing il concetto di heritage è presente principalmente in due ambiti. Il primo, è il filone di ricerca del brand heritage marketing che si riferisce principalmente al luxury e fashion marketing e riguarda le strategie di marketing fondate sul patrimonio culturale del brand (Hudson, 2011; Wiedmann *et al.*, 2011). Il secondo ambito, invece, è il cultural heritage marketing, ossia il marketing dell'eredità culturale e delle *imprese culturali* (Solima, 2004) che si è sviluppato soprattutto all'interno del marketing del turismo (Addis, 2002; Kolar e Zabkar, 2010).

Le strategie di marketing di musei e siti culturali nell'ultimo secolo sono state in prevalenza *object-based* (McLean, 1994), quindi, storicamente, i responsabili del marketing museale si sono sempre concentrati sul mostrare al visitatore le opere presenti all'interno della struttura. Tuttavia, poiché la competizione a cui le imprese culturali sono sottoposte per reperire finanziamenti sta divenendo più pressante (Kotler *et al.*, 2014) e le richieste dei visitatori sempre più specifiche, allora i tradizionali strumenti di cultural heritage marketing sono divenuti insufficienti (Solima, 2004). In risposta a tali carenze, come già avvenuto per le strutture ricettive e le località turistiche, (Formisano e Zarantonello, 2005; Pencarelli e Forlani, 2011) in cui l'esperienza vissuta dal consumatore è fondamentale per attrarlo nuovamente (Santovito *et al.* 2012), anche nel cultural heritage marketing è stata progressivamente attribuita una sempre maggiore rilevanza ai sentimenti provati dal consumatore durante la visita al sito (Garrod e Fyall, 2005; Brent Ritchie *et al.*, 2011). Dunque, anche nel cultural heritage marketing, si sta sviluppando un approccio *customer-based* (Kolar e Zabkar, 2010).

Le principali cause di questa progressiva diffusione del marketing esperienziale a livello di imprese culturali sono molteplici. Una prima causa è connessa alle esigenze dei consumatori, i quali

desiderano visitare imprese culturali o luoghi d'interesse dove possono provare emozioni (Ciappei e Surchi, 2010). Una ulteriore causa riguarda l'evoluzione dei canali di informazione consultati dai visitatori, i quali esaminano frequentemente siti internet, blog di viaggio e strumenti similari in cui sono scambiate informazioni relative soprattutto a esperienze ed emozioni vissute (Kotler *et al.*, 2008; Pencarelli *et al.*, 2011).

La letteratura di marketing ha evidenziato come le tecnologie di informazione possono migliorare l'esperienza dei consumatori e divenire strumenti di marketing esperienziale (Schmitt, 1999; 2009). Recentemente, in letteratura, lo studio delle tecnologie dell'informazione come strumento di marketing esperienziale si è sviluppato anche nell'ambito del cultural heritage marketing (Pallud e Monod, 2010; Cerquetti, 2012). Tuttavia, questo tema nell'ambito del cultural heritage marketing risulta ancora scarsamente investigato e, in particolare, risultano limitati gli studi empirici (Pallud e Monod, 2010). L'impatto delle tecnologie di informazione sull'esperienza dei consumatori, invece, è stato approfondito da alcuni contributi in ambito turistico (Neuhofer *et al.*, 2014). Così come lo studio del marketing esperienziale si è sviluppato prima negli studi di marketing del turismo per poi spostarsi nel cultural heritage marketing, allo stesso modo anche lo studio dell'impatto delle tecnologie di informazione sull'esperienza dei consumatori merita un maggior approfondimento anche nell'ambito del cultural heritage. In questa prospettiva, il presente lavoro di ricerca intende offrire un contributo alla letteratura studiando l'impatto delle tecnologie informatiche di comunicazione sull'esperienza dei visitatori del patrimonio di heritage, attraverso l'analisi di una particolare tecnologia di comunicazione.

2.3 Valorizzazione dei beni culturali attraverso l'esperienza del consumatore

La generazione di una esperienza consapevole e positiva nei visitatori del patrimonio culturale sembra favorire la valorizzazione dei beni culturali (Cerquetti, 2012) e, di conseguenza, le strategie di cultural heritage marketing sono sempre più orientate a valorizzare tale esperienza e a suscitare emozioni e sentimenti (Conti e Moriconi, 2012). In questo ambito, l'esperienza positiva del visitatore-fruitore contribuisce sia alla "definizione d'immagine di un territorio" (Cerquetti, 2010, p. 132) sia all'aumento della consapevolezza circa l'esistenza di tale sito nel mondo (Cerquetti, 2010). Inoltre, i visitatori che hanno vissuto una esperienza positiva durante la visita di un sito heritage sono più propensi a rivisitarlo per rivivere tale esperienza oppure a raccomandarlo ad altri (Leighton, 2007; Tung e Ritchie, 2011).

Le strategie di marketing delle imprese culturali tendono quindi a focalizzarsi sull'esperienza vissuta dal consumatore, analogamente a quelle delle imprese industriali (Palau-Saumell *et al.*, 2013). Nell'ambito delle imprese culturali, il consumatore può essere definito come colui che trae i benefici da un bene o servizio o, eventualmente, come colui che è soggetto attivo ed emotivo durante la visita di un sito di interesse culturale (Di Monte, 2012, p. 44).

Valorizzando i beni culturali, il marketing esperienziale può favorire anche lo sviluppo economico di un territorio o di una comunità. Infatti, numerosi studi hanno confermato come i siti culturali possono rappresentare, al netto dei costi per mantenerli visitabili, una significativa risorsa economica sotto numerosi aspetti per una comunità locale, una città o una regione (Van der Borg *et al.*, 1996; Baccarani e Golinelli, 2013). Difatti, è noto che il patrimonio culturale può avere un impatto sociale positivo sulla comunità, aumentando il valore del capitale umano (Prentice, 1993; Dodd *et al.* 2002; Murzyn-Kupisk e Dzialek, 2013), stimolando il relativo progresso sociale (Ciappei e Surchi, 2010) e, infine, mostrando un impatto economico notevole sul territorio e sulla popolazione (Rizzo e Throsby, 2006; Bowitz e Ibenholt, 2009). Specificatamente, il patrimonio culturale, inteso come qualsiasi forma di prodotto e sito culturale con particolare attenzione ai musei (Montemaggi e Severino, 2007), è in grado di valorizzare un territorio, mantenere in vita la cultura e le tradizioni di un luogo e garantire ai relativi abitanti flussi di reddito nel tempo (Bonti, 2012).

La letteratura che si occupa di gestione e conservazione del patrimonio culturale individua molteplici modalità attraverso cui tale tipologia di patrimonio condiviso è in grado di generare

valore economico (Franch, 2010). In primo luogo, il patrimonio culturale genera direttamente occupazione creando posti di lavoro nella attività connesse alla sua gestione e conservazione (Franch, 2010). In secondo luogo, invece, il cultural heritage aumenta l'occupazione indirettamente stimolando gli occupati nei settori collaterali ad esso collegati, quali ad esempio le strutture ricettive o i trasporti (Abankina, 2013). Infine, il patrimonio culturale crea valore stimolando un aumento di valore degli immobili collocati nelle vicinanze del sito o del museo (Ruijgrok, 2006).

Al fine di sfruttare pienamente le potenzialità in termini di generazione di valore del patrimonio culturale, è evidente la necessità di metodi specifici per il governo delle imprese culturali (Golinelli, 2008).

3. Tecnologie informatiche di comunicazione per i beni culturali

Come evidenziato precedentemente, nella letteratura si sta, recentemente, sviluppando lo studio delle tecnologie dell'informazione come strumento di marketing esperienziale nell'ambito del marketing del turismo (Neuhofer, 2014). Tuttavia, questo tema risulta ancora scarsamente approfondito nell'ambito del cultural heritage e, in particolare, risultano limitati gli studi empirici (Pallud e Monod, 2010). Inoltre, gli studi sulle tecnologie informatiche applicate al patrimonio culturale sono costituiti soprattutto da contributi di tipo ingegneristico mentre sono scarse le ricerche in ambito economico-aziendale. Tuttavia, prima di descrive l'analisi empirica effettuata per studiare l'applicazione di una particolare tecnologia informatica di comunicazione al patrimonio culturale, è necessario esaminare la letteratura esistente sul tema, seppur limitata e costituita soprattutto da studi di tipo ingegneristico.

Le tecnologie informatiche di comunicazione possono essere definite come quell'insieme di strumenti, processori ed interfacce che permettono a più persone di comunicare tra loro, oppure a un sistema artificiale di fornire informazioni ad un utente (Onn e Sorooshian, 2013). Negli ultimi trent'anni, tali tecnologie hanno avuto una diffusione omogenea in ogni aspetto della vita umana e in qualsiasi comparto delle attività economiche. Dunque, ad oggi, risulta impossibile pensare ad un settore delle scienze sociali non influenzato dallo sviluppo tecnologico (Oliveira e Martins, 2011). In ogni caso, tali tecnologie, con particolare attenzione ad internet e ai dispositivi di comunicazione mobili, oltre ad aver avuto profondi impatti sulla società, sulle persone e sulle relazioni umane, hanno cambiato profondamente anche le strategie di gestione delle imprese, oltre a favorire lo sviluppo della creatività degli individui (Baccarani e Golinelli, 2011).

In questo contesto storico caratterizzato dalla fioritura e dalla diffusione costante di queste nuove tecnologie, è possibile assistere ad una evoluzione tecnologica anche in ciò che concerne il cultural heritage management. Infatti, ad oggi, risulta molto difficile concepire un museo o un sito heritage in cui non siano presenti tecnologie di comunicazione nei beni culturali. Tra tali tecnologie si possono distinguere tecnologie di comunicazione in tempo reale e tecnologie di comunicazione a distanza (Bonacini, 2014). Specificatamente, al primo gruppo appartengono strumenti quali le audioguide e le tecnologie di narrazione informatizzata museale come tablet o schermi interattivi. Al secondo gruppo, invece, appartengono strumenti quali *app culturali*, video culturali disponibili da più fonti e i siti internet definibili musei virtuali. Questi ultimi, sostanzialmente, sono musei integralmente digitalizzati caratterizzati da 'multitemporalità', dinamicità, accessibilità a dati invisibili, narratività e cognitività (Forte e Franzoni, 1998).

Tra coloro che hanno analizzato maggiormente il fenomeno tecnologico in ambito museale si individuano alcuni studiosi fiorentini, in particolare ingegneri, che si sono occupati ripetutamente e in modo approfondito del tema (Baggiani *et al.*, 2001; Colombo *et al.* 2003; Alisi *et al.* 2005; Ballan *et al.* 2009; Bagdanov *et al.*, 2012; Cucchiara e Del Bimbo, 2014). Tali studiosi si sono focalizzati sulla personalizzazione dell'esperienza del fruitore, sulla valorizzazione del patrimonio culturale mediante strumenti innovativi e hanno realizzato un elevato numero di sistemi tecnologici applicati al cultural heritage. Le ragioni sottostanti questo spostamento dell'attenzione, sia manageriale che ingegneristica verso le tecnologie informatiche di comunicazione, sono collegate al

nuovo interesse che coloro che si occupano di gestione del cultural heritage hanno mostrato nei confronti della personalizzazione dell'esperienza del fruitore. Infatti, dato che i potenziali visitatori compiono la loro scelta in base alle esperienze potenziali che possono ottenere a seguito della visita, musei e siti heritage hanno iniziato a sfruttare il marketing esperienziale per continuare ad avere successo nel tempo (Bonacini, 2011). Pertanto, i manager di tali strutture hanno iniziato a implementare strategie a lungo termine finalizzate a rendere costruttiva l'esperienza di visita (Donato e Travagli, 2010).

La letteratura ha evidenziato che le tecnologie di comunicazione possono ricoprire un ruolo importante nella gestione e nella valorizzazione del patrimonio culturale in una prospettiva esperienziale (Cerquetti, 2012). Tali tecnologie infatti permettono l'interazione dei visitatori con i beni culturali (Falk e Dierking, 2000 e la fruizione di informazioni personalizzate prima, durante e dopo la visita. In tal modo la visita diviene parte di un continuum con la vita stessa (Ardissono *et al.* 2012) e aumenta la soddisfazione dal fruitore (Sani, 2011).

Le principali forme di tecnologia applicate nei musei per migliorarne l'esperienza possono essere classificate nelle seguenti tipologie: sistemi mobili e tablet, i quali alle classiche informazioni audio aggiungono un supporto visivo (Naismith e Smith, 2009); servizi basati sulla posizione e oggetti intelligenti in grado di riconoscere gli spostamenti del fruitore (Barrera *et al.*, 2013); sistemi '*augmented reality*' che sovrappongono informazioni aggiuntive visive a quelle esistenti (Miyashita *et al.*, 2009); installazioni con *touch tabletop*, ovvero tavoli interattivi (Ciocca *et al.*, 2012); e, infine, i già menzionati musei virtuali (Forte e Franzoni, 1998).

La letteratura di riferimento ha evidenziato che una tecnologia per migliorare l'esperienza dei visitatori deve possedere alcune caratteristiche specifiche (Sparacino, 2004). In primo luogo, una tecnologia deve essere dotata di almeno tre tipologie di intelligenza virtuale: intelligenza percettiva per comprendere il museo e tradurlo in codici; intelligenza interpretativa per comprendere i movimenti dell'agente; intelligenza narrativa per poter svolgere efficacemente la funzione educativa del museo o sito heritage (Sparacino, 2004). In secondo luogo, le tecnologie volte a migliorare l'esperienza del consumatore devono essere caratterizzate da facilità d'uso, alta qualità a livello di risoluzione sia visiva che audio, capacità di fornire informazioni culturalmente significative, interattività, accettabilità a livello estetico ed essere cost-effective (Alisi *et al.*, 2005; Sani, 2011). Soltanto tecnologie con tali peculiarità sono contemporaneamente in grado sia di migliorare l'esperienza sia di far sì che il fruitore interiorizzi la conoscenza ricevuta aumentando il suo bagaglio culturale (Nonaka *et al.*, 1996).

È opportuno sottolineare che i contributi della letteratura che identificano le caratteristiche necessarie affinché le tecnologie di comunicazione siano applicabili nel patrimonio culturale al fine di migliorare l'esperienza dei visitatori sono di tipo ingegneristico e soprattutto sono privi di verifiche empiriche. Il presente lavoro di ricerca, invece, intende studiare l'applicazione delle tecnologie di comunicazione nel patrimonio culturale sotto un profilo economico-aziendale e intende verificare empiricamente se tali tecnologie hanno effettivamente la capacità di migliorare l'esperienza dei visitatori personalizzandola.

4. Il caso di studio: la tecnologia Mnemosyne nel Museo fiorentino del Bargello

Al fine di studiare l'impatto delle tecnologie informatiche di comunicazione sulla personalizzazione dell'esperienza del fruitore museale è stato adottato un singolo caso di studio di natura induttiva (Eisenhardt, 1989; Yin, 2013). Il metodo dei casi di studio risulta essere particolarmente significativo per la presente ricerca che ha come obiettivo l'inferenza di conoscenze teoriche analizzando contesti di vita reali e confrontandoli ripetutamente con la teoria esistente di riferimento (Siggelkow, 2007; Moretti e Brandi, 2014). Inoltre, il metodo del caso di studio garantisce al contempo rigorosità analitica e praticità metodologica seguendo tre fasi di ricerca, ossia la raccolta dati, la relativa analisi ed infine l'interpretazione dei risultati ottenuti (Yin, 2013).

4.1 Metodo

Il metodo di ricerca scelta è un singolo caso di studio relativo all'utilizzo di una particolare tecnologia di comunicazione informatica, denominata *Mnemosyne*, nel museo fiorentino del Bargello. Dal momento che il marketing esperienziale per il cultural heritage è un fenomeno in crescita che necessita di essere ampliamente esplorato, perlomeno in questa fase storica, risulta significativo compiere indagini esplorative seguendo un processo di analisi induttiva (Eisenhardt, 1989; Yin, 2013). Infatti, il marketing esperienziale concernente i beni culturali è ad oggi un fenomeno di dimensioni ridotte rispetto a quello ben più grande rappresentato dal marketing esperienziale nelle strutture turistiche (Barile e Saviano, 2012). Seguendo Woodside e Wilson (2003), la metodologia dei casi di studio dovrebbe prevedere un approccio multiplo alla collezione dei dati. Pertanto, abbiamo utilizzato la procedura di '*data collection*' descritta da Yin (2013), la quale prevede le seguenti tre fasi: documentazione analitica, interviste in profondità, osservazioni dirette circa il fenomeno oggetto di analisi.

In una prima fase è stato messo a fuoco l'oggetto della ricerca, ovvero è stato definito il perimetro entro cui svolgere le osservazioni effettivamente realizzate. In tale fase sono state compiute sia analisi circa le caratteristiche chiave delle strategie di marketing esperienziale (Schmitt, 2009) sia analisi concernenti i *pattern* di diffusione delle strategie di cultural heritage marketing. Successivamente, sono state individuate le specifiche che una tecnologia impiegata per la personalizzazione dell'esperienza dovrebbe possedere e quali dovrebbero essere le caratteristiche essenziali di una tecnologia di comunicazione informatica per i siti heritage (Sparacino 2004; Alisi *et al.*, 2005; Sani, 2011; Cucchiara *et al.*, 2012).

In una seconda fase è stato individuato tra le tecnologie informatiche applicate ai siti heritage il sistema *Mnemosyne*, il quale è stato selezionato essendo una delle tecnologie di comunicazione più recenti (Karaman *et al.*, 2013). Conseguentemente, in primo luogo sono stati raccolti e studiati documenti informativi relativi al sistema tecnologico oggetto di studio e, successivamente, sono state realizzate interviste semi-strutturate in profondità (Easterby-Smith *et al*., 2002; Yin, 2013). Precisamente, abbiamo effettuato due interviste al coordinatore del progetto di sviluppo della tecnologia *Mnemosyne* e cinque interviste ai suoi collaboratori, nonché sviluppatori della tecnologia. Ognuna delle interviste ha avuto una durata compresa tra una e due ore ed è stata registrata e riascoltata molteplici volte nell'arco della presente fase metodologica. Principalmente, le interviste semi-strutturate hanno indagato le caratteristiche ed il funzionamento della tecnologia oggetto di analisi al fine di valutare la sua coerenza con i requisiti richiesti per le tecnologie di comunicazione da applicare ai siti heritage (Alisi *et al*., 2005). In secondo luogo, sono state indagate le possibilità della tecnologia di stimolare le emozioni sensoriali tipiche del marketing esperienziale (Schmitt 1999; 2000). Inoltre, le interviste hanno mirato a capire la modalità attraverso cui tale tecnologia può influenzare direttamente la trama narrativa del museo, intesa come storytelling museale (Sparacino, 2004). Infine, è stato indagato l'impatto della tecnologia sull'esperienza dei visitatori e, in particolare, la capacità della tecnologia di personalizzare tale esperienza.

Nella terza fase di analisi metodologica, sono state effettuate molteplici visite dirette da parte del team di ricerca al museo del Bargello, museo nel quale è applicata la tecnologia oggetto di studio. In questa fase, è stato nuovamente consultato il materiale informativo relativo alla tecnologia.

Infine, sono stati messi in relazione i dati ricavati dalla triangolazione delle informazioni raccolte (materiale informativo, interviste e visite *on-site*) con la principale letteratura di riferimento (Siggelkow, 2007). A seguito di questo confronto sono stati redatti i risultati finali, i quali risultano essere in linea con le aspettative iniziali della ricerca. Per raggiungere gli obiettivi di ricerca prefissati le interviste dirette sono risultate l'elemento di maggior rilievo, nonostante siano comunque state utilizzate le tre menzionate fonti informative (materiale informativo, interviste e visite *on-site*) al fine di realizzare "una corretta triangolazione dei dati" (Cozzolino, 2014, p.84).

4.2 La tecnologia Mnemosyne nel museo fiorentino del Bargello

Il Museo del Bargello è situato in un imponente edificio fiorentino che risale ai tempi del Medioevo, più precisamente al 1255, il cui progetto originale della struttura è attribuibile a Giorgio Vasari. Il nome dell'edificio è legato al sostantivo '*bargello*', il quale, nella lingua italiana medioevale, significava 'capo della polizia'. Storicamente, prima di essere adibito a museo, l'edificio ha ospitato in ordine cronologico la residenza del Podestà, la sede del Consiglio di Giustizia, ed è stato per circa tre secoli il carcere della città di Firenze (Barocci e Gaeta Bertelà, 1984). A seguito della trasformazione di Firenze da semplice capoluogo regionale a capitale del Regno d'Italia, il Palazzo del Bargello nel 1865, in occasione delle celebrazioni per il quattrocentesimo anniversario della nascita di Dante Alighieri, è stato trasformato in un Museo Nazionale di arte rinascimentale.

Inizialmente la collezione del museo era composta unicamente da alcune sculture in marmo o in bronzo provenienti dalla Galleria degli Uffizi e da Palazzo Vecchio. Negli anni successivi si sono aggiunte a questi capolavori numerose sculture prima conservate in vari palazzi della città ed opere di varia natura provenienti da donazioni pubbliche e private. Negli ultimi cento anni sono state trasferite al Museo Nazionale del Bargello opere di artisti quali, ad esempio, Donatello, Verrocchio, Della Robbia, Michelozzo, Cellini e Gianbologna, rendendolo uno dei più rilevanti musei di scultura rinascimentale al mondo. Nel 2014 è stato visitato da 221.715 visitatori, risultando il trentacinquesimo museo per numero di visitatori in Italia e il settimo a livello di Polo Museale Fiorentino, registrando incassi lordi pari a 502.653 Euro[1]. Nel 2014 è stata installata all'interno del Museo Nazionale una versione di prova di un sistema di comunicazione informatico finalizzato a valutare l'esperienza del visitatore e ad interagire con esso guidandolo nel corso della visita. Tale sistema, sviluppato da un team di ricerca dell'Università degli Studi di Firenze, è denominato *Mnemosyne*, come la figura della mitologia greca personificazione della memoria.

Mnemosyne è il risultato di un progetto di ricerca, finanziato dalla regione Toscana, portato avanti dal '*Media Integration and Communication Center*' dell'Università degli Studi di Firenze e Thales Italia Spa. Per realizzare il sistema oggi installato sono stati necessari circa quattro anni di ricerca e sviluppo. Tale tecnologia può essere considerata come un sistema di '*computer vision*' (Trucco e Verri, 1998) installato in un contesto heritage.

La tecnologia *Mnemosyne* è stata realizzata per essere un sistema informatico di comunicazione, fondato sull'analisi dei movimenti e dei comportamenti dei fruitori dei siti heritage, applicabile per la valorizzazione dei siti heritage e per migliorare la fruizione da parte del visitatore.

L'idea sottostante lo sviluppo del sistema *Mnemosyne* è quella di applicare le esistenti tecnologie di video-sorveglianza per comprendere i movimenti del visitatore e grazie all'analisi di questi, in seguito, tracciare un profilo digitale dei suoi interessi (Bagdanov *et al.*, 2012). Utilizzando tale profilo, poi, il sistema fornisce informazioni circa gli elementi della collezione verso i quali il fruitore ha mostrato maggiore interesse. Il sistema ha tre finalità principali: in primo luogo, l'analisi dei movimenti del visitatore all'interno di ogni sala al fine di comprendere la sua esperienza e suggerire come proseguire la visita in relazione agli interesse manifestati soffermandosi su determinate opere. In tal modo, lo strumento interagisce con il visitatore con l'obiettivo di personalizzare la visita. Tale interazione avviene grazie a schermi interattivi collegati al software e collocati in ogni sala. In secondo luogo, il sistema *Mnemosyne* sulla base dell'analisi dell'esperienza del visitatore è in grado di evidenziare altri musei o siti heritage nelle vicinanze che potrebbero essere di interesse per il visitatore. Infine, tale tecnologia aumenta la consapevolezza del visitatore relativa all'esperienza vissuta, in quanto gli rivela il percorso seguito e le opere d'arte maggiormente osservate.

Dal caso di studio sono emerse, tuttavia, alcune criticità in relazione alla tecnologia oggetto di analisi. Tra le più significative segnaliamo che *Mnemosyne* ha un'efficacia nel riconoscimento

[1] Fonte Ministero dei Beni Culturali, Conferenza Stampa "Rilevazione 2014-Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali". Consultabile online *http://www.beniculturali.it* .

individuale dei visitatori pari a circa il 67%, evidenziando quindi la presenza di una percentuale di errore. Inoltre, la tecnologia evidenzia dei limiti in termini di efficacia qualora i soggetti visualizzati siano gruppi di visitatori: in tal caso, la riconoscibilità individuale risulta scarsa e perfezionabile.

Gli strumenti tecnologici necessari per il corretto funzionamento del sistema *Mnemosyne* sono i seguenti: telecamere, quattro nel caso specifico del Bargello; uno o più processori; schermi interattivi ad alta definizione collegati al software con la funzione cruciale di interagire con il visitatore. Proprio grazie a tali schermi collocati in diverse zone del museo, il sistema suggerisce progressivamente al visitatore come proseguire la visita in base agli interessi mostrati. Di conseguenza, con riferimento alla classificazione delle tecnologie di comunicazione applicabili nei musei precedentemente proposta, risulta che il sistema *Mnemosyne* è composto da sistemi tecnologici intelligenti in grado di riconoscere gli spostamenti dei visitatori (Barrera *et al.*, 2013) e da installazioni con *touch tabletop*, ovvero tavoli interattivi (Ciocca *et al.*, 2012).

Inoltre, in riferimento alla distinzione tra tecnologie in tempo reale e a distanza (Bonacini, 2014), risulta che *Mnemosyne* costituisce principalmente una tecnologia di comunicazione in tempo reale in quanto è in grado di interagire con i visitatori attraverso schermi interattivi, creando una trama narrativa personalizzata per ciascun visitatore. In parte *Mnemosyne* funziona anche come tecnologia a distanza perché dopo la visita è in grado di inviare sui dispositivi portatili dei visitatori informazioni relative all'esperienza di heritage.

Il funzionamento di questo sistema tecnologico informatico di comunicazione è articolato in quattro fasi principali. In una prima fase, detta di *identificazione* ('*detection*'), viene identificato il visitatore da una delle telecamere in base all'abbigliamento indossato e viene associato ad un codice numerico utilizzabile dal processore. In una seconda fase, avviene la *re-identificazione* del soggetto ('*re-detection*'), ovvero il visitatore viene nuovamente identificato da altre telecamere e i numeri ottenuti da ognuna vengono confrontati con i primi al fine di confermare che si tratti della stessa persona e per monitorare gli spostamenti (Karaman e Bagdanov, 2012). In una terza fase, vengono elaborate le preferenze del visitatore dedotte dal software grazie ai dati ricavati durante la *detection* e la *re-detection*. Successivamente sono organizzate le informazione che il visitatore potrà ottenere interagendo con gli schermi multimediali. Le informazioni organizzate e comunicate attraverso tali schermi interattivi illustrano il comportamento tenuto dal visitatore in ogni sala, guidandolo nel proseguimento dell'esperienza in base agli interessi mostrati (Karaman *et al.*, 2014). Al termine della visita, il visitatore può ricevere, se interessato, sul proprio dispositivo portatile informazioni relative all'esperienza di visita vissuta con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza e di stimolare il visitatore ad effettuare ulteriori visite al museo o in altri siti collegati. Infine, sempre al termine dell'esperienza, il visitatore può ricevere informazioni su musei e siti heritage presenti nelle vicinanze e coerenti con gli interessi mostrati nella visita.

Nel presente lavoro di ricerca abbiamo studiato la tecnologia *Mnemosyne* al fine di individuare l'impatto che le nuove tecnologie informatiche di comunicazione possono avere sull'esperienza dei fruitori del patrimonio di heritage. La scelta del sistema *Mnemosyne* come oggetto di studio è motivata dal fatto che tale strumento è proprio finalizzato a personalizzare l'esperienza del fruitore mediante l'uso di tecnologie informatiche (Karaman *et al.*, 2013).

5. Evidenze empiriche

L'analisi del caso di studio ha evidenziato che il sistema *Mnemosyne* costituisce una tecnologia di comunicazione in tempo reale che è in grado di interagire con i visitatori orientandoli nell'esperienza vissuta durante la visita a un sito heritage, nel caso particolare il museo fiorentino del Bargello. Inoltre, in parte Mnemosyne funziona anche come tecnologia a distanza in quanto al termine della visita è in grado di inviare ai fruitori del sito heritage informazioni relative alla loro esperienza di visita, ai movimenti e ai monumenti osservati e ad altri siti heritage presenti nelle vicinanze e coerenti con gli interessi dei visitatori. Il sistema è composto da strumenti tecnologici

intelligenti in grado di riconoscere i visitatori e i loro movimenti e da installazioni con *touch tabletop*, ovvero tavoli interattivi.

Il sistema *Mnemosyne* possiede i tre tipi di intelligenza e le caratteristiche identificate dalla letteratura come necessarie per rendere le tecnologie di comunicazione applicabili ai siti heritage e in grado di migliorare l'esperienza dei fruitori (Sparacino, 2004; Alisi *et al.*, 2005; Sani, 2011). In primo luogo, *Mnemosyne* possiede i tre tipi di intelligenza richiesti: intelligenza percettiva per comprendere il museo e tradurlo in codici; intelligenza interpretativa per comprendere i movimenti dell'agente e in questo caso individuare i beni culturali maggiormente osservati e quindi gli interessi dei visitatori; intelligenza narrativa per svolgere una funzione educativa e in questo caso orientare i visitatori verso le i beni culturali coerenti con gli interessi manifestati. Inoltre, il sistema tecnologico oggetto di studio possiede tutte le caratteristiche che secondo la letteratura sono necessarie per migliorare l'esperienza dei fruitori dei beni culturali: facilità d'uso, alta qualità a livello di risoluzione sia visiva che audio, capacità di fornire informazioni culturalmente significative, interattività, accettabilità a livello estetico, accessibilità a livello di costo.

A giudizio di chi scrive è proprio il fatto che *Mnemosyne* possiede i tre tipi di intelligenza e le caratteristiche necessarie per migliorare l'esperienza dei visitatori che rende le evidenze empiriche di questo studio generalizzabili ed estendibili ad altre tecnologie con le stesse caratteristiche. Il presente lavoro di ricerca, attraverso lo studio del caso di studio, conferma empiricamente che tecnologie di comunicazione dotate delle sopracitate caratteristiche sono effettivamente in grado di migliorare l'esperienza dei consumatori. Di conseguenza, il presento lavoro di ricerca offre un contributo innovativo alla letteratura in quanto studia l'applicazione delle tecnologie di comunicazione nel patrimonio culturale sotto un profilo economico-aziendale e analizza empiricamente la capacità di tali tecnologie di migliorare l'esperienza dei visitatori.

L'analisi empirica del caso di studio evidenzia che *Mnemosyne* è effettivamente una tecnologia di comunicazione in grado di influire positivamente sull'esperienza di visita a un sito heritage. In primo luogo, la tecnologia è in grado di interpretare i movimenti dei visitatori, e di conseguenza i loro interessi, per poi suggerire come proseguire la visita in base agli interessi manifestati. In questo modo la tecnologia influenza l'esperienza di visita del sito heritage e, in particolare, personalizza la visita in base agli interessi manifestati. Questo effetto positivo sembra estendibile a tutte le tecnologie in grado di interagire con i fruitori del patrimonio heritage attraverso strumenti tecnologici intelligenti in grado di riconoscere gli spostamenti dei visitatori (Barrera *et al.*, 2013) e installazioni con *touch tabletop,* ovvero tavoli interattivi (Ciocca *et al.*, 2012).

In secondo luogo, la tecnologia *Mnemosyne*, inviando informazioni relative al percorso seguito nel sito heritage, aumenta la consapevolezza dei visitatori circa l'esperienza vissuta nella visita del patrimonio heritage con la conseguenza di suscitare emozioni ed eventualmente far nascere il desiderio di rivivere l'esperienza oppure visitare altri siti heritage coerenti con gli interessi manifestati. Inoltre, *Mnemosyne* indica esplicitamente altri siti heritage collocati nelle vicinanze e coerenti con gli interessi manifestati e, di conseguenza, svolge una funzione di promozione e valorizzazione del patrimonio culturale di un intero territorio. Così come *Menmosyne* anche altre tecnologie con le medesime caratteristiche sembrano in grado di permettere l'interazione con i visitatori e la fruizione di informazioni personalizzate prima, durante e dopo la visita (Falk e Dierking, 2000; Ardissono *et al.* 2012).

In terzo luogo, *Mnemosyne* personalizza la trama narrativa del sito heritage in base agli interessi mostrati progressivamente dai visitatori in quanto definisce per ciascun visitatore una trama narrativa personalizzata. In questo modo viene ridefinito il concetto di trama narrativa di un museo, trasformando quest'ultimo in un ambiente digitale che interagisce con il fruitore (Falk e Dierking, 2000; Cucchiara e Del Bimbo, 2014).

Le evidenze empiriche mostrano che una tecnologia come *Mnemosyne* è in grado di influire positivamente sull'esperienza dei fruitori del patrimonio culturale e può essere considerata uno strumento di marketing esperienziale idoneo a suscitare nel consumatore emozioni sensoriali (*sense*), affettive (*feel*), creative e cognitive (*think*), relative a stili di vita ed esperienze fisiche (*act*) e a identità relazionali (*relate*) (Schmitt, 2009; Verhoef *et al.*, 2009). Infatti, la tecnologia determina

i seguenti effetti positivi: orienta l'esperienza fisica di visita in base agli interessi manifestati (*act*); suscita emozioni cognitive aumentando la consapevolezza relativa alla propria esperienza ed emozioni creative stimolando interesse verso altri siti heritage di possibile interesse (*think*); suscita emozioni sensoriali (*sense*) e affettive (*feel*) nel corso della vista e al suo termine, evidenziando i beni culturali che sono risultati di maggior interesse; evidenzia la relazione identitaria e relazionale con determinati tipi di beni culturali (*relate*).

Le evidenze empiriche osservate in riferimento al caso *Mnemosyne* sembrano estendibili alle atre tecnologie in tempo reale che possiedono i medesimi tre tipi di intelligenza (percettiva, interpretativa e narrativa) e le stesse caratteristiche, quali, facilità d'uso, alta qualità a livello di risoluzione sia visiva che audio, capacità di fornire informazioni culturalmente significative, interattività, accettabilità a livello estetico, accessibilità a livello di costo (Sparacino, 2004; Alisi *et al.*, 2005; Sani, 2011).

Infatti, tecnologie in grado di comprendere il museo e tradurlo in codici, comprendere i movimenti dell'agente e svolgere una funzione narrativa definendo una trama narrativa personalizzata per ciascun fruitore sembrano in grado di influire positivamente sull'esperienza di visita a un sito heritage. In particolare, simili tecnologie possono trasformare un visitatore passivo in un fruitore attivo che contribuisce a definire una trama narrativa personalizzata in base ai propri interessi personali (Bagdanov *et al.*, 2012).

Dal caso di studio emerge che la tecnologia *Mnemosyne* e tecnologie con le medesime caratteristiche possono essere interpretate come strumenti di marketing esperienziale da utilizzare nell'ambito del cultural heritage marketing perché in grado di migliorare l'esperienza dei visitatori-fruitori. Inoltre, una esperienza positiva da parte dei visitatori-fruitori valorizza il sito heritage perché a seguito di tale esperienza positiva i visitatori saranno propensi a rivisitarlo ovvero a raccomandarlo ad altri (Leighton, 2007; Tung e Ritchie, 2011). Pertanto, l'esperienza positiva del visitatore-fruitore incrementa la consapevolezza circa l'esistenza di tale sito e contribuisce a creare e migliorare l'immagine di un territorio (Cerquetti, 2010).

6. Conclusioni

Il presente lavoro di ricerca si colloca nel filone della letteratura che studia l'impatto delle tecnologie informatiche di comunicazione sull'esperienza dei visitatori del patrimonio culturale. In questa prospettiva, lo studio approfondisce la letteratura relativa al marketing esperienziale in ambito cultural heritage ed offre i seguenti contributi. In primo luogo, è studiato l'impatto delle tecnologie di comunicazione sull'esperienza dei visitatori del patrimonio culturale sotto un profilo economico-aziendale, attraverso un caso di studio per offrire una verifica empirica. In secondo luogo, l'analisi di una particolare tecnologia che rispetta le caratteristiche identificate dalla letteratura come necessarie per l'applicazione nei beni culturali permette di verificare empiricamente che tali tecnologie migliorano effettivamente l'esperienza dei consumatori e consente di estendere i risultati ottenuti a tutte le tecnologie con tali caratteristiche. Infine, si evidenzia l'opportunità di sfruttare le tecnologie informatiche di comunicazione come strumenti di marketing esperienziale nel cultural heritage marketing in quanto favoriscono la personalizzazione dell'esperienza dei visitatori-fruitori e sono in grado di suscitare emozioni e stimoli sensoriali.

Tali tecnologie hanno un impatto positivo sulla valorizzazione dei beni culturali perché personalizzano e migliorano l'esperienza dei visitatori-fruitori e, di conseguenza, determinano un aumento del numero dei visitatori (Leighton, 2007; Tung e Ritchie, 2011) e la promozione territoriale (Cerquetti, 2010).

Principale limite di questo lavoro è quello di considerare un solo caso di studio. Tuttavia, la realizzazione di un singolo caso di studio può essere giustificata dal fatto che l'utilizzo di tecnologie di comunicazione informatica al fine di migliorare l'esperienza dei visitatori del patrimonio heritage è un fenomeno innovativo e non molto diffuso. Inoltre, come evidenziato precedentemente, i risultati ottenuti nello studio della tecnologia *Mnemosyne* appaiono generalizzabili ed estendibili in

quanto la tecnologia oggetto di studio possiede tutti i requisiti identificati dalla letteratura come necessari per l'applicazione delle tecnologie di comunicazione ai beni culturali. In ogni caso, uno stimolo per future ricerche è quello di estendere tale studio anche ad altre tecnologie informatiche di comunicazione, con l'obiettivo di confermare i risultati ottenuti.

Bibliografia

ABANKINA T. (2013), "Regional development models using cultural heritage resources", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 7, n. 1, pp. 3-10.

ADDIS M., HOLBROOK M.B. (2001), "On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, n. 1, pp. 50-66.

ADDIS M. (2002), "Nuove tecnologie e consumo di prodotti artistici e culturali: verso l'"edutainment"", *Micro & Macro Marketing*, vol. 11, n. 1, pp. 33-60.

ALISI T.M., DEL BIMBO A., VALLI A. (2005), "Natural interfaces to enhance visitors' experiences", *MultiMedia*, vol. 12, n. 3, pp. 80-85.

ARDISSONO L., KUFLIK T., PETRELLI D. (2012), "Personalization in cultural heritage: the road travelled and the one ahead", *User modeling and user-adapted interaction*, vol. 22, n. 1-2, pp. 73-99.

ATWAL G., WILLIAMS A. (2009), "Luxury brand marketing-The experience is everything!", *Journal of Brand Management*, vol. 16, n. 5, pp. 338-346.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Tecnologie della comunicazione e creatività", *Sinergie*, n. 66, pp. V-IX.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2013), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, vol. 84, pp. VII-XIII.

BAGDANOV A.D., DEL BIMBO A., LANDUCCI L., PERNICI F. (2012), "Mnemosyne: Enhancing the museum experience through interactive media and visual profiling", *Multimedia for Cultural Heritage*, vol. 247, pp. 39-50.

BAGGIANI G., COLOMBO C., DEL BIMBO A. (2001), "Advanced man-machine interface for cultural heritage", *Proceedings of Image Processing International Conference 2001*, vol. 1, pp. 582-585.

BALLAN L., BERTINI M., DEL BIMBO A., SEIDENARI L., SERRA G. (2009), "Recognizing human actions by fusing spatio-temporal appearance and motion descriptors", *16th IEEE International Conference on Image Processing (ICIP)*, pp. 3569-3572.

BALMER J.M. (2011), "Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy", *European Journal of Marketing*, vol. 45, n. 9-10, pp. 1380-1398.

BARILE S., SAVIANO M. (2012), "*Dalla Gestione del Patrimonio di Beni Culturali al Governo del Sistema dei Beni Culturali (From the Management of Cultural Heritage to the Governance of Cultural Heritage System)*" in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.

BAROCCI G, GAETA BERTELA' (1984), "*Museo Nazionale del Bargello. Itinerario e guida*", SPER Editore, Collana Museo Nazionale del Bargello, Guide, Firenze.

BARRERA J.F., MIRA A., TORROBA R. (2013), "Optical encryption and QR codes: secure and noise-free information retrieval", *Optics express*, vol. 2, n. 5, pp. 5373-5378.

BESSIERE J. (1998). "Local development and heritage: traditional food and cuisine as tourist attractions in rural areas", *Sociologia ruralis*, vol. 38, n. 1, pp. 21-34.

BINKHORST E., DEN DEKKER T. (2009), "Agenda for co-creation tourism experience research", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 18, n. 2-3, pp. 311-327.

BONACINI E. (2011), "*Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale*", Aracne, Roma.

BONACINI E. (2014), "La realtà aumentata e le app culturali in Italia: storie da un matrimonio in mobilità", *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 9, pp. 89-121.

BONTI M. (2012), "I musei d'impresa e la valorizzazione del territorio", in Ciappei C., Padroni G., *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e service in Italy: Settori a confronto*, Franco Angeli, Milano.

BOWITZ E., IBENHOLT K. (2009), "Economic impacts of cultural heritage–Research and perspectives", *Journal of Cultural Heritage*, vol. 10, n. 1, pp. 1-8.

BRENT RITCHIE J.R., WING SUN TUNG V., RITCHIE R.J. (2011), "Tourism experience management research: Emergence, evolution and future directions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 23, n. 4, pp. 419-438.

BROCATO E.D., VOORHEES C.M., BAKER J. (2012), "Understanding the influence of cues from other customers in the service experience: A scale development and validation", *Journal of Retailing*, vol. 88, n. 3, pp. 384-398.

CAPITELLO R., CASTELLANI P., ROSSATO C. (2013), "Territorio, impresa e consumatore: percorsi esperienziali nelle imprese vitivinicole", *Sinergie*, n. 90, pp. 99-117.

CERQUETTI M. (2010), "Strategie di branding del cultural heritage nella prospettiva esperienziale", *Sinergie*, n. 82, pp. 123-142.

CERQUETTI M. (2012), "La valorizzazione del patrimonio culturale locale attraverso l'approccio esperienziale: Oltre l'edutainment", *Mercati e Competitività*, DOI: 10.3280/MC2012-004005.

CERQUETTI M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Franco Angeli, Milano.

CIAPPEI C. (2009), "Seduzione, fruizione, soddisfazione; i momenti della relazione con il cliente nel facility management", in Ciappei C., Pellegrini M. (a cura di), *Facility Management for global care. Economia e gestione dell'accudimento*, Il Governo Imprenditoriale, vol. 15, Firenze University Press, Firenze.

CIAPPEI C. (2011), "Il parallelismo tra mito e brand", in Ciappei C., Surchi M. (a cura di), *La Mitopoiesi della Marca Moda. Strategie di brand building nelle imprese moda*, Franco Angeli, Milano.

CIAPPEI C. (2012), *La valorizzazione economica delle tipicità rurali tra localismo e globalizzazione*, Firenze University Press, Firenze.

CIAPPEI C., SURCHI M. (2010), "*Cultura. Economia & Marketing*", Firenze University Press, Firenze.

CIOCCA G., OLIVO P., SCHETTINI R. (2012), "Browsing museum image collections on a multi-touch table", *Information systems*, vol. 37, n. 2, pp. 169-182.

CODELUPPI V. (2001), "Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza", *Micro & Macro Marketing*, vol. 10, n. 3, pp. 403-412.

COLOMBO C., DEL BIMBO A., VALLI A. (2003), "Visual capture and understanding of hand pointing actions in a 3-D environment", *Systems, Man, and Cybernetics, Part B: Cybernetics, IEEE Transactions on*, vol. 33, n. 4, pp. 677-686.

CONTI E., MORICONI S. (2012), "Le esperienze turistico-culturali: creare valore per i turisti culturali e gli stakeholders e valorizzare il patrimonio culturale della destinazione turistica. Il caso Marcheholiday", *Mercati e competitività*, vol. 4, pp. 73-98.

COZZOLINO A. (2014), "Agilità logistica nelle emergenze. Le imprese apprendono dalle organizzazioni umanitarie", *Sinergie*, n. 95, pp.75-98.

CUCCHIARA R., GRANA C., BORGHESANI D., AGOSTI M., BAGDANOV A.D. (2012), "Multimedia for Cultural Heritage: Key Issues", *Multimedia for Cultural Heritage*, vol. 247, pp. 206-216.

CUCCHIARA R., DEL BIMBO A. (2014), "Visions for augmented cultural heritage experience", *MultiMedia*, vol. 21, n. 1, pp. 74-82.

DECROP A. (1999), "Triangulation in qualitative tourism research", *Tourism Management*, vol. 20, n. 1, pp. 157-161.

DI MONTE M.G. (2012), "*Museo in azione. Idee, riflessioni e proposte*", Edizioni Nuova Cultura, Roma.

DODD J., O'RIAIN H., HOOPER-GREENHILL E., SANDELL R., FUND H.L. (2002), "*A catalyst for change: the social impact of the Open Museum*", Research Centre for Museums and Galleries, Leicester.

DONATO F., TRAVAGLI A.M.V. (2010), *Il museo oltre la crisi: dialogo fra museologia e management*, Electa, Milano.

DUBET F. (1994), "Dimensions et figures de l'expérience étudiante dans l'université de masse", *Revue française de sociologie*, vol. 35, n. 4, pp. 511-532.

EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of management review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

FALK J.H., DIERKING L.D. (2000), *Learning from museums: Visitor experiences and the making of meaning*, Altamira Press, Lanham, MD.

FERRARI S., ADAMO G.E. (2011), "Autenticità e risorse locali come attrattive turistiche: il caso della Calabria", *Sinergie*, n. 66, pp. 79-112.

FORMISANO M., ZARANTONELLO L. (2005), "Prospettive esperienziali nel turismo: modelli applicati e applicabili", *Sociologia del Lavoro*, vol. 99, pp. 151-166.

FORTE M., FRANZONI M. (1998), "Il museo virtuale: comunicazione e metafore", *Sistemi intelligenti*, vol. 10, n. 2, pp. 193-240.

FRANCH M. (2011), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-107.

FROW P., PAYNE A. (2007), "Towards the 'perfect' customer experience", *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 2, pp. 89-101.

GARROD B., FYALL A. (2000), "Managing heritage tourism", *Annals of tourism research*, vol. 27, n. 3, pp. 682-708.

GREWAL D., LEVY M., KUMAR V. (2009), "Customer experience management in retailing: An organizing framework", *Journal of Retailing*, vol. 85, n. 1, pp. 1-14.

GOLINELLI C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale. Verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè Editore, Milano.

HUDSON B.T. (2011), "Brand heritage and the renaissance of Cunard", *European Journal of Marketing*, vol. 45, n. 9-10, pp. 1538-1556.

IAIA L., FAIT M., CAVALLO F., SCORRANO P., MAIZZA A. (2014), "Experiential marketing per il brand-land dei prodotti tipici: diventare marchio comunicando il territorio", *Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie*.

IGLESIAS O., SINGH J.J., BATISTA-FOGUET J.M. (2011), "The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty", *Journal of Brand Management*, vol. 18, n. 8, pp. 570-582.

KAPFERER J.N. (2012), *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*, Kogan page publishers, Londra.

KARAMAN S., BAGDANOV A.D. (2012), "Identity Inference: Generalizing Person Re-identification Scenarios," *Computer Vision* vol. 7583, pp. 443-452.

KARAMAN S., BAGDANOV A.D., D'AMICO G., LANDUCCI L., FERRACANI A., PEZZATINI D., DEL BIMBO A. (2013), "Passive Profiling and Natural Interaction Metaphors for Personalized Multimedia Museum Experiences," *MM4CH'13 – New Trends in Image Analysis and Processing - ICIAP 2013*, pp. 247-256.

KARAMAN S., BAGDANOV A.D., LANDUCCI L., D'AMICO G., FERRACANI A., PEZZATINI D., DEL BIMBO A. (2014), "Personalized multimedia content delivery on an interactive table by passive observation of museum visitors," *Multimedia Tools and Applications*, pp. 1-25,

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., KOTLER N. (1999), "*Il Marketing dei musei*", Edizioni di Comunità, Torino.

KOTLER N.G., KOTLER P., KOTLER W.I. (2008), *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

KOTLER P., KELLER K.L., ANCARANI F., COSTABILE M. (2014), *Marketing management 14/e*, Pearson, Londra.

LEIGHTON D. (2007), "Step back in time and live the legend: experiential marketing and the heritage sector", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 12, pp. 117-125.

LI G., LI G., KAMBELE Z. (2012), "Luxury fashion brand consumers in China: Perceived value, fashion lifestyle, and willingness to pay", *Journal of Business Research*, vol. 65, n. 10, pp. 1516-1522.

MARANI P.C., PAVONI R. (2006), *Musei. Trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*, Marsilio Editore, Venezia.

McKERCHER B., HO P.S., DU CROS H. (2005), "Relationship between tourism and cultural heritage management: evidence from Hong Kong", *Tourism Management*, vol. 26, n. 4, pp. 539-548.

McLEAN F., (1995) "Services Marketing: The Case of Museums", *The Service Industries Journal*, vol. 14, n. 2, pp. 190-203.

MERCHANT A., ROSE G.M. (2013), "Effects of advertising-evoked vicarious nostalgia on brand heritage", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 12, pp. 2619-2625.

MIYASHITA T., MEIER P., TACHIKAWA T., ORLIC S., EBLE T., SCHOLTZ V., LIEBERKNECHT S. (2008), "An augmented reality museum guide", *Proceedings of the 7th IEEE/ACM International Symposium on Mixed and Augmented Reality*, pp. 103-106.

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

MONTELLA M.M. (2012), "Marketing del cultural heritage territoriale e musei di impresa. Un caso di analisi", *Mercati e Competitività*, vol. 4 , pp. 33-51.

MORETTI A., BRANDI G. (2014), "I confini evolutivi dei distretti a matrice primaria: il caso del Prosecco", *Sinergie*, n. 95, pp. 161-181.

MURZYN-KUPISZ M. (2012), "Cultural, economic and social sustainability of heritage tourism: issues and challenges", *Economic and Environmental Studies*, vol. 12, n. 2, pp. 113-133.

MURZYN-KUPISZ M., DZIALEK J. (2013), "Cultural heritage in building and enhancing social capital", *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, vol. 3, n. 1, pp. 35-54.

NAISMITH L., SMITH M.P. (2009), "Using mobile technologies for multimedia tours in a traditional museum setting", in Ally M., *Mobile learning: Transforming the delivery of education and training*, Au Press, Edmonton.

NEUHOFER B., BUHALIS D., LADKIN A. (2014), "A Typology of technology enhanced tourism experiences", *International Journal of Tourism Research*, vol. 16, n. 4, pp. 340-350.

NONAKA L., TAKEUCHI H., UMEMOTO K. (1996), "A theory of organizational knowledge creation", *International Journal of Technology Management*, vol. 11, n. 7, pp. 833-845.

OLIVEIRA T., MARTINS M.F. (2011), "Literature review of information technology adoption models at firm level", *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, pp. 14, n. 1, pp. 110-121.

ONN C.W., SOROOSHIAN S. (2013), "Mini Literature Analysis on Information Technology Definition", *Information and Knowledge Management*, vol. 3, n. 2, pp. 139-140.

PALLUD J., MONOD E. (2010), "User experience of museum technologies: the phenomenological scales", *European Journal of Information Systems*, vol. 19, n. 5, pp. 562-580.

PALAU-SAUMELL R., FORGAS-COLL S., SANCHEZ-GARCIA, J., PRATS-PLANAGUMA, L. (2013), "Tourist Behavior Intentions and the Moderator Effect of Knowledge of UNESCO World Heritage Sites. The Case of La Sagrada Família", *Journal of Travel Research*, vol. 52, n. 3, pp. 364-376.

PENCARELLI T., BETTI D., FORLANI F. (2011), "L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico", *Sinergie*, n. 66, pp. 27-54.

PENCARELLI T., FORLANI F. (2011), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n. 58, pp. 231-277.

PRENTICE R. (1993), *Tourism and heritage attractions*, Routledge, Londra.

PINE B.J., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, vol. 76, pp. 97-105.

PINE B.J., GILMORE J.H. (1999), *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, Harvard Business Press, Boston, MA.

QUADRI-FELITTI D., FIORE A.M. (2012), "Experience economy constructs as a framework for understanding wine tourism", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 18, n.1, pp. 3-15.

RIZZO I., THROSBY D. (2006), "Cultural heritage: economic analysis and public policy", *Handbook of the Economics of Art and Culture*, vol. 1, pp. 983-1016.

RUIJGROK E.C.M. (2006), "The three economic values of cultural heritage: a case study in the Netherlands", *Journal of Cultural Heritage*, vol. 7, n. 3, pp. 206-213.

SANI E. (2011), "Il ruolo delle tecnologie per la valorizzazione dell'esperienza museale del visitatore", in Ciappei C., Padroni G., *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e service in Italy: Settori a confronto*, Franco Angeli, Milano.

SANTOVITO S., SILVESTRI R., BALDASSARRE F. (2012), "Prodotti agroalimentari e territorio: opportunità di valorizzazione congiunta fra coinvolgimento e condivisione di esperienze", *Atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie*.

SCHMITT B.H. (1999), "Experiential marketing", *Journal of Marketing Management*, vol.15, n. 1-3, pp. 53-67.

SCHMITT B.H. (2000), *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*, Simon and Schuster, New York, NY.

SCHMITT B.H. (2009), "The concept of brand experience", *Journal of Brand Management*, vol.16, n. 7, pp. 417-419.

SIGGELKOW, N. (2007) "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.

SOLIMA L. (2004), *L'impresa culturale*, Carocci, Roma.

SPARACINO F. (2004), "Museum intelligence: using interactive technologies for effective communication and storytelling in the 'Puccini Set Designer' exhibit", *Archives & Museum Informatics*, vol. 2, pp. 1-40.

SRINIVASAN S.R., SRIVASTAVA R.K. (2010), "Creating the futuristic retail experience through experiential marketing: Is it possible? An exploratory study", *Journal of Retail & Leisure Property*, vol. 9, n. 3, pp. 193-199.

SRINIVASAN S.R, HANSSENS D.M. (2009), "Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions", *Journal of Marketing Research*, vol. 46, n. 3, pp. 293-312.

TASSINARI G. (2003), "Soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca: un legame ambiguo", *Micro & Macro Marketing*, vol. 12, n. 1, pp. 21-42.

TEIXEIRA J., PATRICIO L., NUNES N.J., NOBREGA L., FISK R.P., CONSTANTINE L. (2012), "Customer experience modeling: from customer experience to service design", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 3, pp. 362-376.

TRUCCO E., VERRI A. (1998), *Introductory techniques for 3-D computer vision (Vol. 201)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

TYNAN C., MCKECHNIE S., CHHOUN C. (2010), "Co-creating value for luxury brands", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 11, pp. 1156-1163.

TUNG V.W.S., RITCHIE J.B. (2011), "Exploring the essence of memorable tourism experiences", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 4, pp. 1367-1386.

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.

VERHOEF P.C., LEMON K.N., PARASURAMAM A., ROGGEVEEN A., TSIROS M., SCHLESINGER L.A. (2009), "Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies", *Journal of Retailing*, vol. 85, n. 1, pp. 31-41.

WIEDMANN K.P., HENNINGS N., SCHMIDT S., WUESTEFELD T. (2011), "The importance of brand heritage as a key performance driver in marketing management", *Journal of Brand Management*, vol. 19, n. 3, pp. 182-194.

YIN R.K. (2004), *Case Study Methods*, in Complementary Methods for Research in Education. Washington DC: American Educational Research Association.

YIN R.K. (2013), *Case study Research: Design and Methods*, 5th edition, Sage Publication, Thousand Oaks, IL.

YUAN Y.H., WU C.K. (2008), "Relationships among experiential marketing, experiential value, and customer satisfaction", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 32, n. 3, pp. 387-410.

ZARANTONELLO L. (2005), "Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?", *Micro & macro marketing*, vol. 14, n. 2, pp. 177-196.

Siti Internet

http://www.polomuseale.firenze.it
http://www.beniculturali.it
http://www.micc.unifi.it

Realtà aumentata e valorizzazione dei beni culturali. Riflessioni sull'offerta culturale casertana♦

FILOMENA IZZO* MARIO MUSTILLI• MARIANO GUIDA ♠

Abstract

Obiettivi. *Il lavoro, concepito nell'ambito della recente collaborazione tra il Dipartimento di Economia della SUN e il laboratorio di Virtual and Augmented Reality del CIRA, è partito dalle seguenti domande di ricerca: qual è lo stato dell'arte delle applicazioni della tecnologia AR (realtà aumentata) ai beni culturali? Quali sono i fattori critici di successo delle iniziative adottate? Quale può essere una strategia di rilancio dell'offerta culturale casertana?*

Metodologia. *La metodologia utilizzata è stata sia quella di studio on desk sia indagini sul campo.*

Risultati. *Dallo studio emerge la necessità di un cambiamento di business model nelle aziende culturali sia per creare valore per tutti i cultural stakeholder sia per cogliere le opportunità offerte dalle ICT, e in particolare dalla tecnologia AR, per la valorizzazione dei beni culturali. In quest'ottica, l'organizzazione a rete sembra essere l'anello mancante per una efficace ed efficiente valorizzazione dei beni culturali*.

Alla luce di tali risultati, il caso esaminato fa riferimento a un processo di costruzione di una strategia di integrazione a rete delle risorse culturali del territorio casertano.

Limiti della ricerca. *Manca uno studio di fattibilità tecnica, economica e politico-amministrativa.*

Implicazioni pratiche. *Il lavoro svolto vuole essere un strumento di riflessione per le aziende culturali che vogliono rivitalizzare la propria offerta. In particolare, il caso sviluppato rappresenta uno strumento concreto per i policy maker casertani per la progettazione del potenziale distretto culturale.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro è un tentativo di sistematizzazione della complessa materia oggetto d'indagine, mettendone in evidenzia i risultati raggiunti, i fattori critici di successo e le nuove opportunità.*

Parole chiave: *ICT; realtà aumentata; valorizzazione dei beni culturali; rete culturale.*

Objectives. *The work, conceived within the recent collaboration with the laboratory of Virtual and Augmented Reality of the Italian Center for Aerospace Research (CIRA), started from the following research questions: what is the state of the art of AR technology applications to the cultural heritage? What are the critical success factors of the action taken? Which may be a strategy for revitalizing the cultural heritage of Caserta?*

Methodology. *The methodology used was on desk study and on field surveys.*

Findings. *The study reflects the need to change business model for cultural institution, in order to create a new value for cultural heritage stakeholders and to capture the opportunity offered by new technology. The network business model seems to be the missing link to a more effective and efficient management of cultural heritage.*

In light of what we have shown up to this point, the case study refers to a process of setting up a network integration strategy of Caserta cultural resources.

Research limits. *It lacks technical, economic and political-administrative feasibility studies.*

Practical implications. *The work is intended as a tool for reflection for cultural institution who want to revitalize their offer. In particular, the case developed is a practical tool, for policy makers of Caserta, to design a potential cultural district.*

Originality of the study. *The study is an attempt to systematize the complex matter, highlighting the results achieved, the critical success factors and new opportunities.*

Key words: *ICT; augmented reality; cultural heritage management; cultural network.*

♦ I paragrafi 1, 2 sono stati scritti da Filomena Izzo e Mario Mustilli; il paragrafo 3 è stato scritto da Filomena Izzo e Mariano Guida; il paragrafo 4 è stato scritto da Filomena Izzo; le Conclusioni sono state scritte da Mario Mustilli, Filomena Izzo e Mariano Guida.

* Ricercatrice in *Economia e gestione delle imprese* - Seconda Università degli Studi di Napoli
e-mail: filomena.izzo@unina2.it

• Professore in *Economia e gestione delle imprese* - Seconda Università degli Studi di Napoli
e-mail: mario.mustilli@unina2.it

♠ Ricercatore presso il *Virtual & Augmented Reality Lab* - CIRA - Italian Aerospace Research Centre
e-mail: m.guida@cira.it

1. Patrimonio culturale e sviluppo

A circa trent'anni dalla Convenzione sul patrimonio mondiale, culturale e naturale (Parigi, 1972), è stato avviato e positivamente concluso nel quadro dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Istruzione, la Scienza e la Cultura (UNESCO) il negoziato per un trattato che istituisce un secondo regime di tutela, fondato su di una più ampia concezione di patrimonio culturale.

Inizialmente la Conferenza Generale dell'UNESCO aveva emanato, il 15 novembre 1989, delle raccomandazioni sulla salvaguardia della cultura tradizionale e popolare individuando come patrimonio culturale non solo i siti o i complessi monumentali, ma anche elementi intangibili o immateriali (es. tra dizioni orali, pratiche popolari, conoscenze della natura, artigianato) che si collegano con i gruppi umani e i contesti territoriali nei quali tali elementi sono creati, ricreati e trasmessi.

Basandosi su questo nuovo concetto di cultura, il territorio si qualifica come un'entità coesa ed organizzata suscettibile di un indirizzo unitario e coerente (Golinelli, 2011), dove è stringente il legame tra potenzialità di sviluppo, competitività, capacità di attrazione e conservazione dell'identità. Si afferma il concetto di territorio come sistema vitale (Barile 2000, 2006, 2009), un territorio che esiste come insieme qualificato di risorse riconoscibili, di cui può essere comunicata la sua identità collegata alla dotazione di risorse disponibili.

Anche in merito alla *governance* dei beni culturali, si è passati dalla tutela bastante a se stessa alla valorizzazione quale finalità socialmente primaria e presupposto democraticamente necessario alla tutela stessa. Un ulteriore cambiamento si è avuto con la convenzione Faro (il 2 marzo 2013 l'Italia ha firmato la Convenzione di Faro a Venezia) grazie alla quale si passa dalla valorizzazione alla partecipazione della comunità alla propria eredità culturale.

La Convenzione chiama le popolazioni a svolgere un ruolo attivo nel riconoscimento dei valori dell'*eredità* culturale[1] e invita gli Stati a promuovere un processo di valorizzazione partecipativo, fondato sulla sinergia fra pubbliche istituzioni, cittadini privati e associazioni, soggetti che la Convenzione all'art. 2 definisce *comunità di eredità*[2]. La convenzione riconosce il *diritto di partecipare alla vita culturale*, inteso quest'ultimo come diritto a interessarsi all'eredità culturale, a trarre beneficio e a contribuire al suo arricchimento, così come sancito dalla Dichiarazione universale delle Nazioni Unite dei diritti dell'uomo (1948) e garantito dal Patto Internazionale sui Diritti Economici, Sociali e Culturali (1966).

Con la nascita della Convezione in questione, vi è il passaggio dalla domanda: "Come preservare il patrimonio e secondo quale procedura?" alla domanda: "perché e per chi valorizzarlo?". Tutto ciò, in quanto parte dall'idea che la conoscenza e l'uso del patrimonio rientrino nel diritto di partecipazione dei cittadini alla vita culturale. Il patrimonio culturale è visto come fonte utile sia allo sviluppo umano (valorizzazione delle diversità culturali e promozione del dialogo interculturale) sia come modello di sviluppo economico fondato sui principi di utilizzo sostenibile delle risorse.

La Convenzione, inoltre, evidenzia il valore ed il potenziale di un'eredità culturale usata come risorsa per lo sviluppo sostenibile e per la qualità della vita, in una società in continua evoluzione, auspicando una maggiore sinergia di competenze fra tutti gli attori pubblici, istituzionali e privati coinvolti[3]. Il riconoscimento del ruolo dei soggetti territoriali nel governo e nella gestione del

[1] La convezione definisce *eredità culturale* (o *cultural heritage)*, cosa diversa dal "patrimonio culturale" di cui all'art.2 del Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, «un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione. Essa comprende tutti gli aspetti dell'ambiente che sono il risultato dell'interazione nel corso del tempo fra le popolazioni e i luoghi».

[2] La convezione definisce *comunità di eredità* un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future.

[3] Al fine di rendere sostenibile l'eredità culturale, la Convenzione prevede che i paesi che hanno aderito alla convenzione si impegnino a:
1. promuovere il rispetto per l'integrità dell'eredità culturale, incoraggiando la manutenzione;
2. promuovere l'uso dei materiali, delle tecniche e delle professionalità basati sulla tradizione, ed esplorarne il potenziale per le applicazioni contemporanee;

patrimonio culturale e la centralità della comunità nella partecipazione attiva alla vita culturale, intende, non solo legittimare, ma soprattutto promuovere la proposta di iniziative concepite *bottom up*[4], a livello di territorio, e non calate dall'alto, pertanto meglio capaci di intercettare, interpretare e riproporre il potenziale legato ad un territorio come contesto di sintesi della multidimensionalità del valore culturale.

L'Italia nel mondo è conosciuta per l'arte e le sue città. Lo dimostra il *Country Brand Index* 2014-2015[5] che ci vede primi nei settori *Heritage/Culture*[6] e *Tourism*[7]. Quindi, le posizioni di prestigio che ci riguardano sono: il turismo (siamo la prima destinazione al mondo dove si vorrebbe andare), il patrimonio artistico e storico (siamo ancora primi), la tradizione enogastronomica (siamo sempre i primi). Al contrario, se si analizzano le classifiche del *Country Brand Index* rispetto ai parametri[8] *sistema di valori*, *qualità della vita* e *attrattività per il business* si rileva, che l'Italia è sempre fuori dalla classifica dei primi 15 Paesi.

In sintesi, i dati mostrano che nonostante l'Italia viva ancora oggi enormi difficoltà, nell'immaginario collettivo globale resta una meta desiderabile, un luogo in cui l'arte, la cultura e il cibo costituiscono un piacere continuo, da sperimentare e consigliare. Non ci resta quindi che puntare sugli *asset* che continuano a farci preferire, valorizzandoli il più possibile. In tal senso anche la Commissione Europea punta sulla cultura, difatti fin dall'adozione nel 2007 dell'Agenda Europea per la Cultura, numerose iniziative sono state avviate nell'ambito della conservazione, promozione e valorizzazione del patrimonio culturale, che trovano ulteriore conferma nella programmazione 2014-2020[9]. In particolare, Horizon 2020[10] sosterrà lo sviluppo di progetti dimostrativi multinazionali, transdisciplinari che esplorano e mostrano il potenziale del patrimonio culturale per la rigenerazione urbana e rurale in Europa. Tali iniziative vedranno coinvolti molteplici *stakeholder* e saranno utilizzati come dei 'laboratori' del patrimonio su larga scala, con l'obiettivo di aprire la strada a nuovi mercati e posti di lavoro. Negli anni 2016-17 saranno

3. promuovere l'alta qualità degli interventi attraverso sistemi di qualifica e di accreditamento professionali per gli individui, le imprese e le istituzioni.

Per utilizzare pienamente il potenziale dell'eredità culturale come fattore nello sviluppo economico sostenibile, la Convenzione cerca di accrescere la consapevolezza del potenziale economico per utilizzarlo al meglio. Per gestire l'eredità culturale, i paesi dovrebbero:

1. promuovere un approccio integrato e bene informato da parte delle istituzioni pubbliche in tutti i settori e a tutti i livelli;
2. sviluppare un quadro giuridico, finanziario e professionale che permetta l'azione congiunta di autorità pubbliche, esperti, proprietari, investitori, imprese, organizzazioni non governative e società civile;
3. sviluppare metodi innovativi affinché le autorità pubbliche cooperino con altri attori;
4. rispettare e incoraggiare iniziative volontarie che integrino i ruoli delle autorità pubbliche;
5. incoraggiare organizzazioni non governative interessate alla conservazione dell'eredità ad agire nell'interesse pubblico.

4 In quest'ottica l'iniziativa *bottom up* realizzata attraverso un approccio di tipo reticolare consente di ampliare l'ottica di governo del patrimonio culturale cogliendone pienamente la natura multidimensionale e *multi-stakeholder*, ridefinendo l'approccio di offerta nella prospettiva del fruitore. La crescita della "cultura del fare rete" rompe alcuni schemi e alcune rigidità e integra e moltiplica le potenzialità e la produttività dei saperi. Ovviamente la formalizzazione giuridica non fa superare di per sé le difficoltà di implementazione di una rete. Sicuramente però la pone su un nuovo piano ed è segno della volontà di intraprendere un cammino che prevede continui confronti e riflessioni.

5 Il Country Brand Index è uno studio globale sui *brand* nazionali, uno dei rapporti più rispettati e ben affermati nel suo settore. Il *Country Brand Index* prende in esame i brand di 113 paesi nel mondo e ne analizza la percezione rispetto a una serie di indicatori della qualità della vita, dell'ambiente, del quadro economico e culturale, attraverso 3.600 interviste condotte su *opinion leader* di diversi paesi.

6 Il settore *Heritage/Culture* fa riferimento alla storia, all'arte, alla cultura, alle bellezze naturali e all'autenticità.

7 La categoria *tourism* include: le strutture ricettive, il cibo, le attrazioni turistiche, l'economicità, le spiagge, la vita notturna e lo *shopping*.

8 Il Country Brand Index è calcolato su 5 macro variabili:

1. sistema di valori, che comprende: libertà politica, tolleranza, legalità, libertà di espressione, rispetto per l'ambiente;
2. qualità della vita, che riguarda: sistema scolastico, sistema sanitario, standard di vita, sicurezza e opportunità di lavoro;
3. attrattività per il business, si riferisce: clima favorevole agli investimenti, tecnologia avanzata, contesto normativo, forza lavoro specializzata;
4. patrimonio culturale: arte e cultura, autenticità, storia, bellezze naturali;
5. turismo: rapporto qualità-prezzo, attrazione, alloggi, cibo, *shopping*, spiagge e vita notturna.

9 Rientrano nella programmazione 2014-2020 il programma Horizon 2020 (H2020), i programmi Creative Europe e Europe for Citizens, gli European Heritage Days, il concorso europeo per il Patrimonio Culturale (Europa Nostra Awards), così come la nomina delle Capitali Europee della Cultura (ECoC).

10 Per approfondimenti sull'argomento si rinvia al report *Getting cultural heritage to work for Europe*, *Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage*, EU (2015).

disponibili oltre 100 milioni di euro per la ricerca e l'innovazione nel settore dei beni culturali, ciò a dimostrazione che l'Unione Europea considera il patrimonio culturale come un'opportunità di investimento in cui la ricerca e l'innovazione possono fare la differenza.

2. ICT per la valorizzazione dei beni culturali

Negli ultimi anni, il settore culturale ha assunto le dinamiche di un ambiente molto turbolento, evidenziando un livello di incertezza crescente per la forte riduzione delle risorse disponibili e la continua trasformazione delle sue condizioni competitive. Le cause di quanto suddetto sono essenzialmente riconducibili ai risaputi fenomeni della globalizzazione, dei continui cambiamenti sul fronte della domanda e soprattutto dello sviluppo delle tecnologie digitali, le quali se, da un lato, hanno ampliato le possibilità di fruizione dei prodotti a contenuto culturale, dall'altro ne hanno anche limitato l'accesso all'acquisizione di competenze di natura informatica sempre più eterogenee ed in rapida evoluzione.

Per l'elevato impatto che hanno su ogni aspetto della società, le ICT vengono considerate come un *indicatore di capitale culturale* (Tondeur *et ali*, 2010: 155-156 e 162; Solima, 2008:2). Le istituzioni culturali possono sfruttare queste tecnologie per 'liberarsi' e migliorare l'accessibilità, la comunicazione e la comprensione delle proprie collezioni ed esposizioni, instaurando un dialogo più intenso tra istituzione culturale e visitatore (Cataldo e Paraventi, 2007: 251; Hazan, 2003: 17; Solima, 2010: 58; Kvan e Affleck 2007: 278-279). L'ICT consente di ampliare il bacino di utenza, affiancandosi all'istituzione culturale tradizionale nello svolgimento dei suoi compiti educativi e didattici, mediante nuove forme di apprendimento attivo e partecipativo da parte della comunità.

Un recente studio della Commissione Europea[11] sull'applicazione dell'ICT al patrimonio culturale evidenzia la necessità di adozione delle nuove tecnologie da parte delle organizzazioni culturali per essere competitive nello scenario attuale e futuro. Ciò impone alle organizzazioni culturali l'adozione di nuovi modelli di business, capaci di gestire in modo più efficace ed efficiente il patrimonio culturale, in tal senso il *network* culturale si è dimostrato essere uno strumento idoneo.

Lo studio evidenzia che, nonostante le pregevoli iniziative, molto bisogna ancora lavorare su molteplici aspetti. In primo luogo, all'allargamento della base dell'utenza, sia dal lato degli enti pubblici, sia da quello degli utilizzatori finali.

In secondo luogo, è necessario individuare dei principi normativi adeguati per favorire un partenariato pubblico privato che salvaguardi il ruolo dell'ente pubblico e che, contemporaneamente, tuteli la redditività d'impresa. In merito a questo ultimo aspetto si evidenzia la necessità di rafforzare il dialogo tra cultura umanistica ed economica, in quanto la prima non accetta, e quindi ostacola, qualsiasi cambiamento per timore della riduzione a business del proprio sapere, mentre la seconda non capisce del tutto che i risultati di una gestione culturale non sono esclusivamente legati ad un'immediata ricaduta economica, ma anche ad una lenta ricaduta sul piano del capitale sociale.

Altra questione fondamentale emersa dalla ricerca è relativa alla *governance* dei beni culturali, in particolare è stata evidenziata la necessità di un governo dei beni culturali sia a livello strategico che operativo al fine di realizzare più efficacemente le finalità di tutela, valorizzazione e partecipazione.

Infine, altro aspetto interessante è relativo al fattore critico di successo delle iniziative intraprese, ovvero per il buon esito dell'iniziativa è stato determinante un'efficace attività di progettazione relazionale che ha visto coinvolti attivamente sia i *cultural heritage* (CH) *stakeholder* sia le imprese fornitrici di ICT. In tal senso, sono esempi di successo i seguenti progetti finanziati con il Settimo Programma Quadro: meSch project [12], Museomix[13], Brooklyn Museum[14] , Dariah[15], Euricca[16], Art Museum Teaching**[17]**.

[11] eCult Vademecum, A Guide for Museums to develop a Technology Strategy (2015); eCult Vision Paper on the Use of Technologies for Cultural Heritage (2015).

[12] http://mesch-project.eu

In Italia, un recente studio condotto dal Mibac[18] (2011) sullo stato dell'arte e sviluppi per le tecnologie ICT per la valorizzazione del patrimonio culturale[19] evidenzia che le aziende che si occupano della produzione di tecnologie applicate alla valorizzazione del patrimonio culturale risultano concentrare la loro attività al Centro e al Sud, ciò probabilmente è da attribuire al fatto che le *policy* europee prevedono ingenti finanziamenti in tema di innovazione e valorizzazione delle risorse turistico-culturali per le zone economicamente più svantaggiate, con la conseguente attrazione degli operatori del settore.

Altro dato interessante della ricerca, riguarda il livello di penetrazione delle tecnologie nelle aziende culturali, in particolare risulta ancora alta la quota (33,5%) di enti che non utilizza ICT nella valorizzazione del suo patrimonio. Ciò è da attribuire sia all'inadeguatezza delle risorse finanziarie, sia alla mancanza di conoscenza completa delle tecnologie e dei servizi disponibili.

Le tecnologie utilizzate (già realizzate, in fase di realizzazione o progettazione) sia per la domanda che per l'offerta si orienta su tecnologie stabili, ciò si collega probabilmente anche alla lentezza della gestione amministrativa che genera un gap tecnologico difficile da recuperare. Dall'aggiudicazione del bando alla realizzazione della tecnologia passa un tempo eccessivo per cui, di fatto, nella maggior parte dei casi, il prodotto tecnologico quando è finito è già obsoleto.

La panoramica esaminata fa riflettere sulla necessità di un cambiamento organizzativo delle aziende culturali. Rispetto agli standard europei abbiamo indici di produttività decisamente scarsi. Ciò è da attribuire non solo alle difficoltà gestionali tipiche del settore[20], ma anche, come visto, da un contesto ambientale sempre più complesso e competitivo. Queste dinamiche, quindi, impongono l'adozione, anche da parte delle istituzioni culturali, di nuove pratiche e principi manageriali capaci di gestire il singolare processo di creazione di valore da destinare agli utenti finali.

Affinché l'attività svolta sia effettivamente in grado di soddisfare una domanda di cultura in continua evoluzione e sempre più esigente in termini di qualità dei servizi offerti, le istituzioni culturali devono, pertanto, puntare al continuo rinnovamento e adattamento non solo dei processi produttivi attivati, ma anche della stessa forma di organizzazione economica utilizzata, intesa quale modalità di coordinamento ed integrazione dei molteplici interessi coinvolti.

La particolare natura del prodotto fornito e le dinamiche che ne hanno recentemente caratterizzato lo sviluppo, rendono, poco adatte al settore culturale tanto le forme di *governance* basate sulla competizione del mercato sfrenata e selvaggia, quanto quelle che si fondano sull'integrazione gerarchica e sulla concentrazione verticale delle operazioni in capo a pochi soggetti economici, per di più, in passato, di tipo esclusivamente pubblico.

Per l'industria culturale maggiormente efficaci risultano essere le forme organizzative capaci di coniugare i benefici connessi alla competizione e alla libera concorrenza di mercato con quelli derivanti dalla condivisione delle risorse disponibili, al fine di gestire meglio le opportunità e le minacce provenienti dal contesto economico in cui queste aziende operano.

Una delle modalità organizzative ritenute capaci di rispondere ad una tale esigenza del settore culturale è quella comunemente identificata con l'accezione di rete o *network* culturale. In dottrina (Bocci e Catturi, 2010; Hinna e Minuti, 2009; Bergamin e Barbato, 1998; Sacco, 2002; Santagata,

---

13 http://www.museomix.org/en

14 http://blog.brooklynartproject.com/about/

15 http://dariah.eu/about/collaboration.html

16 http://euricca.eu

17 http://artmuseumteaching.com

18 Cfr. *Rapporto Te.Be.: stato dell'arte e sviluppi per le tecnologie ICT applicate ai beni culturali.*

19 Le ICT applicate alla valorizzazione del patrimonio culturale si intendono le tecnologie di comunicazione, organizzazione e fruizione della conoscenza relativa ai beni, ma non di produzione della stessa. Rimangono pertanto fuori dal campo di indagine le tecnologie per la digitalizzazione, per la tutela e per la conservazione.

20 La produzione culturale si presenta, infatti, molto complessa e differenziata, in quanto risulta dalla variabile combinazione di molteplici elementi che riguardano non solo le diverse risorse utilizzate, ma anche il territorio di riferimento ed ai servizi variamente integrati. Inoltre, nonostante alcuni elementi siano tangibili, i prodotti dell'industria culturale sono prevalentemente intangibili e legati al momento di effettiva fruizione di quei beni che hanno appunto una valenza culturale.
Ne deriva che i beni culturali sono suscettibili di diverse interpretazioni, in virtù del gusto specifico del soggetto che ne è fruitore. Inoltre, risultano essere anche difficilmente trasferibili e immagazzinabili, di conseguenza il loro utilizzo non può essere differito, né nel tempo, né nello spazio. Inoltre, i beni culturali risentono anche dei condizionamenti di natura meteorologica e politica.

2000, 2001, 2002, 2004; Valentino, 2003, Carta, 1999, Caroli, 2002; Hinna, 2004, 2008; Picchieri, 2002; Sacco e Pedrini, 2003; Baroncelli e Boari, 1999; Bagdadli, 2001; Bobbio, 1992; Gulati, 1999; Gomes-Casseres, 2003; Asheim, 1999; Dubini, 1999; Settis, 2002; Minguzzi e Solima, 2012; Izz0, 2013) si è gia ampiamente discusso sui concreti obiettivi che gli attori di tale settore cercano di perseguire quando decidono di costituirsi in rete, essi sono sintetizzabili nei seguenti punti:1. riduzione delle barriere all'entrata[21]; 2. accesso a nuova conoscenza[22]; 3. reperimento di risorse materiali ed immateriali[23]; 4. miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia gestionale[24].

3. Augmented Reality per la valorizzazione del bene culturale

La tecnologia AR è una sottocategoria delle ICT. Con il concetto di AR si vuole intendere la tecnica attraverso la quale è possibile, mediante l'utilizzo di visori opportuni, aggiungere oggetti e/o informazioni all'ambiente circostante.

L'obiettivo della AR è, quindi, quello di dare la sensazione che gli oggetti virtuali siano realmente presenti e integrati nel mondo reale ed è possibile, quindi, muoversi e vedere tali oggetti da diversi punti di vista.

Più nel dettaglio, indossando visori o veri e propri caschi dotati di telecamere, viene trasmessa agli occhi dell'utente la visione della realtà circostante, osservata dal suo punto di vista, alla quale,

[21] In merito alla riduzione delle barriere all'entrata per l'accesso al settore culturale, si fa riferimento, ad esempio, ai costi da sostenere per l'acquisizione di informazioni sulla domanda del mercato e sul suo funzionamento istituzionale, per l'organizzazione della rete di distribuzione, per la promozione di nuovi prodotti.
La costituzione di network culturali con aziende che già operano nel mercato di interesse, consente di recuperare da queste, in modo più efficiente e spesso informale, tanto il *know-how* richiesto (soprattutto in termini di marketing), quanto, se necessario, le stesse strutture distributive di loro dotazione.

[22] Più in generale, la costituzione di un network culturale può consentire il facile accesso a tutte le competenze (tipicamente quelle in ambito tecnologico) appartenenti alle aziende partner. Permettendo, in tal modo, un importante risparmio in termini sia di rischi che di costi relativi all'avvio di quei processi di continua innovazione e sviluppo tecnologico, oramai indispensabili per l'efficace operatività aziendale all'interno del settore considerato.
Il trasferimento di conoscenza all'interno di un network culturale, avviene prevalentemente con meccanismi informali, per effetto della fiducia reciproca esistente tra le aziende partner. Ciò consente, generalmente, di sviluppare un processo di apprendimento rapido e continuo, capace di stimolare quelle innovazioni aziendali necessarie per il raggiungimento (e mantenimento) del vantaggio competitivo sul mercato. Cfr. Nooteboom (2004).

[23] Per le istituzioni che vi partecipano, una rete culturale può produrre degli effetti positivi anche in termini di reperimento di risorse, materiali ed immateriali, soprattutto se indivisibili. Cfr. Chung, Singh e Lee (2000).
A ciò si collega, inoltre, la possibilità, per gli attori di una rete culturale, di avviare delle politiche volte allo sviluppo congiunto di nuovi prodotti/servizi e, più in generale, alla realizzazione di progetti complessi o altamente qualificati, che difficilmente potrebbero essere realizzati in modo individuale per gli alti rischi e finanziamenti ad essi correlati.

[24] In termini di miglioramento dell'efficienza ed efficacia gestionale, i network culturali possono facilitare il conseguimento di importanti economie di scala migliorando le possibilità di sfruttamento della capacità produttiva delle aziende collegate, altrimenti soggetta ad una frequente sottoutilizzazione a causa di alcune caratteristiche specifiche del settore considerato (es. la stagionalità, lo sviluppo particolare del ciclo di prodotto).
Gli assetti reticolari possono, invece, agevolare un incremento nella domanda totale del sistema, ridistribuendola poi in modo da colmare le possibilità di utilizzo della capacità produttiva di ogni organizzazione interna alla rete e permettendo, così, un pieno assorbimento dei costi fissi. In merito si pensi, in particolare, alla possibilità di un network culturale di aumentare la domanda totale del sistema, semplicemente mediante un meccanismo di rinvio di pubblico da un'istituzione all'altra della rete.
Inoltre, è necessario evidenziare, che quando l'offerta culturale proviene da aziende che operano in modo atomistico, rischia spesso di frammentarsi in proposte scollegate ed incapaci di fronteggiare in modo efficace la variegata domanda di cultura formulata dal mercato. Al contrario, la rete consente di trarre importanti vantaggi proprio dai meccanismi di integrazione che è in grado di attivare tanto nell'offerta culturale in sé, quanto nella necessaria attività di promozione della stessa, riuscendo sia a migliorare gli standard qualitativi della fruizione culturale, che a comunicare in modo più efficace l'attività svolta dalle aziende che fanno parte del network.
Il concetto di efficacia gestionale è da intendersi in termini globali, facendo, cioè, riferimento non solo alla sua ordinaria componente di tipo gestionale legata al raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di programmazione e di pianificazione in merito a tutto il ciclo produttivo realizzato (dalla fase di acquisizione dei fattori produttivi, alla qualità e quantità dell'output prodotto), ma anche ad una ulteriore componente quella di natura sociale.
Quest'ultimo aspetto fa riferimento al rapporto esistente tra la rete e l'ambiente esterno, in termini di capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività che è chiamata a fronteggiare attraverso la produzione di beni e servizi. In termini generali, può, quindi, dirsi che la corretta operatività di un network culturale è legata alla sua capacità di associare, in una relazione biunivoca, il perseguimento del fondamentale equilibrio economico-finanziario al rispetto del principio generale di socialità. Cfr. Dubini (1999), Cafaggi e Iamiceli (2005).

grazie a software capaci di riconoscere la scena, vengono aggiunti oggetti virtuali (immagini, flussi video, scritte, personaggi virtuali, ecc.) che mantengono la loro posizione nello spazio coerentemente con i movimenti di colui che sta vivendo l'esperienza di AR.

Gli elementi che "aumentano" la realtà possono essere aggiunti attraverso un dispositivo mobile, come uno smartphone, con l'uso di un PC dotato di webcam o altri sensori, con dispositivi di visione (per es. occhiali a proiezione sulla retina), di ascolto (auricolari) e di manipolazione (guanti) che aggiungono informazioni multimediali alla realtà già normalmente percepita. All'utente sembrerà che oggetti virtuali e reali coesistano nello stesso spazio e, per questo motivo, l'AR aumenta la percezione e l'interazione dell'utente con l'ambiente fornendo informazioni visive che l'utente non potrebbe direttamente rilevare con i propri sensi.

Le informazioni "aggiuntive" possono in realtà consistere anche in una diminuzione della quantità di informazioni normalmente percepibili per via sensoriale, sempre al fine di presentare una situazione più chiara o più utile o più divertente.

Questa tecnologia applicata ai beni culturali, si pensi ad un museo o a scavi archeologici, consente al visitatore di sperimentare un'esperienza unica, immersiva e coinvolgente; è possibile con il proprio cellulare fare un 'viaggio nel tempo', in quanto l'AR consente di ammirare, ad esempio per gli scavi archeologici, le trasformazioni che hanno portato dalla città antica a quella contemporanea. La tecnologia in esame ha avuto la sua prima applicazione in ambito museale nel 2001 con *l'Archeological Virtual Dig*, progetto di scavo multimediale realizzato dal *Seattle Art Museum* in collaborazione con *l'Human Interface Technology Laboratory* dell'Università di Washington. Successivamente, nel 2005, la *Doshysha University* di Kyoto ha presentato il *time machine navigation system*. Le potenzialità della tecnologia AR per la valorizzazione dei beni culturali sono state comprese anche nel continente europeo, spingendo l'Unione Europea a finanziare una serie di ricerche. Tra i primi progetti europei si ricordano i seguiti: ARCHEOGuide (Augmented Reality based Cultural Heritage On-site GUIDE) e il progetto iTACITUS (Intelligent Tourism and Cultural Information through Ubiquitous Service).

Le principali applicazioni della tecnologia AR ai beni culturali sono di tre tipologie: *outdoor guides*, *interpretative mediation* e *storytelling* (esempi di rilevanza internazionale di tali applicazioni sono i progetti TechCoolTour[25], CHESS[26], London Street Museum[27], Dead men's nose"[28], Tagcloud[29], Link 3D[30], Bilbomatica[31], Virtualware[32], V-Must[33]) e *media art/virtual exhibitions* (es. Manifest AR[34]).

In Campania non ci sono applicazioni di AR, è in fase sperimentale il progetto Tempus per Napoli sotterranea, che ha l'obiettivo di consentire ai turisti di rivivere il sottosuolo di Napoli dal 400 a.C. fino alla Seconda guerra mondiale. Attualmente come Dipartimento di Economia della SUN stiamo lavorando con il CIRA per sperimentare delle applicazioni di AR ad alcune istituzioni culturali casertane.

3.1 Augmented Reality per i disabili

Un terreno ancora quasi inesplorato riguarda l'utilizzo della AR per la fruizione del bene culturale da parte delle persone disabili, come le persone non udenti o ipovedenti. In Europa sono circa 80 milioni le persone con disabilità, dove una su due non ha mai partecipato ad attività ricreative, culturali o sportive e non ha mai avuto accesso a teatri, cinema, concerti e biblioteche

[25] http://www.techcooltour.com/en/
[26] www.chessexperience.eu
[27] http://www.museumoflondon.org.uk/docklands/whats-on/exhibitions-displays/many-east-ends/
[28] http://www.dead-mens-eyes.org/archaeology-gis-and-smell-and-arduinos/
[29] www.tagcloudproject.eu
[30] www.digitale-archaeologie.de
[31] http://www.bilbomatica.es
[32] http://www.virtualwaregroup.com
[33] http://cordis.europa.eu/project/rcn/101496_en.html
[34] https://manifestarblog.wordpress.com/about/

(EUROSTAT, 2015). In Italia sono un esercito di circa 3.167 (valori assoluti in migliaia) i disabili e non sono disponibili dati sulla fruizione dei beni culturali da parte di questi soggetti.

L'unico caso finora di rilevanza internazionale di applicazione di AR alla fruizione di beni culturali rivolta alle persone con disabilità è il progetto ATLAS[35]. Quest'ultimo vede l'applicazione di GoogleGlass4Lis al Museo Egizio di Torino**.** Il museo di Torino è stata la prima realtà culturale al mondo a sperimentare GoogleGlass4Liss, la piattaforma di Google che consente ai sordomuti, 60.000 in Italia, di avere accesso alle informazioni relative al materiale del museo. In particolare GoogleGlass4Lis è un'applicazione per i Google Glass, gli occhiali di Google, che consente ai sordomuti di accedere alle informazioni utili, tramite la visualizzazione di un avatar virtuale che spiega il contenuto del caso tramite la lingua dei segni. Questo progetto, che ha visto coinvolti il Politecnico di Torino, la RAI, la BEPS Engineering, Lumiq Studios S.r.l., CPS e il Microsoft Innovation Center, rappresenta un avanzamento importante nel campo dell'abbattimento delle barriere della comunicazione per la fruizione dei beni culturali.

In quest'ottica la nuova sfida per la tecnologia AR è il suo utilizzo nella fruizione dei beni culturali per gli ipovedenti. Attualmente sono in fase di sperimentazione gli occhiali intelligenti per gli ipovedenti, il progetto chiamato *Assisted Vision*[36]. In particolare, gli occhiali in esame potrebbero essere i primi al mondo a permettere a chi ha una vista non totalmente danneggiata, di percepire la spazialità degli ambienti e capire a quale distanza si trovano gli oggetti e le persone. L'argomento è di grande interesse e si possono immaginare le implicazioni che ne possono seguire. Ovviamente, anche in questo caso come nel precedente, l'elevato investimento sia in termini di risorse economiche che di conoscenze multidisciplinari richieste per lo sviluppo e l'implementazione di queste nuove tecnologie richiede un'organizzazione a rete tra eccellenze nel settore.

4. Definizione di una strategia di integrazione a rete per il rilancio dell'offerta culturale casertana.

4.1 Metodologia e finalità del caso

La panoramica esaminata fa riflettere sull'esigenza di un cambiamento organizzativo delle aziende culturali, affinchè l'attività svolta da queste ultime sia in grado di soddisfare una domanda di cultura in continua evoluzione e sempre più esigente in termini di qualità dei servizi. A tal fine l'organizzazione a rete si è dimostrata una strada percorribile di successo. L'iniziativa *bottom up* realizzata attraverso un approccio di tipo reticolare consente di ampliare l'ottica di governo del patrimonio culturale, cogliendone pienamente la natura multidimensionale e *multi-stakeholder*, ridefinendo l'approccio di offerta nella prospettiva del fruitore.

Ovviamente la formalizzazione giuridica non fa superare di per sé le difficoltà di implementazione di una rete. L'efficacia dell'assetto reticolare istituito risulta dipendente tanto da una corretta attività di progettazione dello stesso, quanto da un'attenta analisi degli effetti prodotti dalla sua costituzione sulla gestione economico-finanziaria delle istituzioni culturali che vi partecipano. Ancora, è fondamentale la presenza di una *leadership* istituzionale veramente forte e motivata, che, elaborando una visione strategica unitaria, sia effettivamente capace di creare quelle sinergie di rete necessarie per trarre il massimo risultato dalle potenzialità del sistema.

Alla luce di tali considerazioni, il caso esaminato fa riferimento a un processo di costruzione di una strategia di integrazione a rete delle risorse culturali del territorio casertano, finalizzata al rivitalizzazione dell'offerta culturale casertana.

A tal fine il lavoro svolto è partito da una specifica domanda di ricerca: è opportuno e possibile sviluppare una gestione integrata delle risorse culturali casertane, con l'obiettivo di garantire

[35] www.atlas.polito.it
[36] http://www.assisted-vision.com/home

contemporaneamente sia le attese di tutela, conservazione e valorizzazione dei beni e le attese di sviluppo economico e sociale del territorio?

Analisi di contesto

Il lavoro di studio e progettazione del potenziale distretto culturale è stato preceduto da un'analisi di contesto, avente come obiettivo la valutazione dei punti di forza, di debolezza, minacce e potenzialità di sviluppo sociale ed economico del territorio casertano.

Per l'analisi del contesto si è fatto riferimento alle seguenti fonti:1) siti istituzionali (regione, provincia, comune, Ente provinciale del turismo, ISTAT, MIBAC, Camera di Commercio, Confindustria Caserta, Unioncamere Campania, stampa locale); 2) indagini in rete al fine di verificare sia la possibilità di ricevere adeguate informazioni sulle strutture ricettive e sulle iniziative locali, sia indagare sull'immagine della città; 3) *mistery visiting* sia presso le aziende culturali pubbliche (Reggia di Caserta, Anfiteatro di Santa Maria Capua Vetere, Museo Campano di Capua, Borgo Medievale di Caserta Vecchia e quello di San Leucio) sia privati (es. ufficio di informazioni turistiche) per valutare la qualità del servizio; 4) interviste ai turisti per reperire informazioni sui seguenti aspetti: motivazione della visita, tipologia di visita, durata del soggiorno, qualità dei servizi della città e delle strutture turistiche. Il questionario somministrato è stato di tipo aperto. Le interviste sono state effettuate nel periodo di maggio-settembre 2014.

L'analisi del contesto ha permesso di individuare, dal lato dell'offerta, i principali nodi che compongono il potenziale distretto culturale e quindi: 1) i principali attrattori culturali; 2) le altre risorse storiche, culturali e ambientali del territorio, di natura materiale e immateriale; 3) i settori della filiera turistico-culturale; 4) altre dotazioni territoriali (es. teatri, impianti sportivi) i cui livelli di attività possono essere supportati dal processo di valorizzazione dei beni culturali e viceversa.

Analisi delle relazioni tra gli attori del potenziale distretto culturale

Al fine di valutare il livello di coinvolgimento al tema cultura e la tipologia e l'intensità delle relazioni tra i vari attori del potenziale distretto culturale, è stato sottoposto un questionario semi-strutturato sia agli imprenditori operanti nella filiera turistico-culturale (principalmente strutture ricettive) sia ai responsabili delle relazioni esterne dei principali siti culturali (Reggia di Caserta, Anfiteatro di Santa Maria Capua Vetere, Museo Campano di Capua, Borgo Medievale di Caserta Vecchia e quello di San Leucio).

In particolare sono stati analizzati alcuni caratteri tipici delle relazioni del distretto: identità, senso di appartenenza, fiducia, collaborazione, integrazione della divisione del lavoro. Rispetto ai seguenti profili di relazione: territorio, tra imprese operanti nella stessa fase/in fasi diverse, istituzioni, università, banche, ambiente esterno.

4.2 Risultati della ricerca

Analisi di contesto

Nella provincia di Caserta è possibile trovare un insieme straordinario di beni e risorse culturali, tradizioni, culture antiche e moderne, attività di particolare specificità che rendono questo territorio unico. Nell'area casertana convivono antiche tradizioni (come quella della lavorazione della seta e della produzione della mozzarella di bufala), paesaggi incontaminati (come quello di Roccamonfina, la Riserva naturale di Castelvolturno e il lago di Patria) e beni architettonici di grande importanza come la Reggia di Caserta, l'Anfiteatro di Santa Maria Capua Vetere, il Museo Campano di Capua, il Borgo Medievale di Caserta Vecchia e quello di San Leucio. Notevole è anche la presenza di percorsi di architettura minore a Marcianise, Mondragone, Recale, Capodrise. Numerosi sono, inoltre, i piccoli nuclei abitati a carattere prevalentemente agricolo con case a corte e chiese di notevole importanza storico-architettonica a Curti, Casapulla, Casagiove, San Prisco, San Tammaro.

L'analisi del contesto evidenzia come un ricco patrimonio archeologico, architettonico, artistico e naturale, si confronti oggi con una serie di problematiche emergenti: l'accessibilità, il degrado

territoriale e ambientale, il consumo del territorio, l'irrazionale utilizzo dell'arenile e della risorsa mare nel litorale, del fiume Volturno e della corona collinare dei Tifatini.

Caserta gode di limitate quote di presenze turistiche associate ad una limitata offerta ricettiva. La componente italiana è prevalente, anche se la permanenza media si è ridotta. Il territorio casertano appare complessivamente attrattivo in termini di accessibilità data la vicinanza dell'aeroporto Internazionale di Capodichino e dalla buona accessibilità stradale e autostradale, tuttavia è scadente la mobilità tra i vari siti per chi non è munito di mezzi propri.

Le risorse non vengono promosse e comunicate, i servizi turistici e accessori sono quasi inesistenti. Grave inefficienza del servizio di informazione ed accoglienza turistica. Il turista non ha la possibilità di fruire agevolmente del territorio, non è messo nella condizione di conoscere le risorse, di potersi programmare il soggiorno (né prima del suo arrivo, né tantomeno in loco) e di sfruttare gli eventuali servizi presenti sul territorio.

Altro dato negativo, è il fatto che l'80% dei turisti intervistati non sappiano che la mozzarella di Bufala Campana DOP venga prodotta in questo territorio. Ciò evidenzia da un lato, una scarsa comunicazione sulle tradizioni del territorio, dall'altro evidenzia il tipo di turismo prevalente, ovvero, quello "mordi e fuggi". Ciò evidenzia, anche, la mancata conoscenza di Caserta come destinazione turistica a sé stante.

La reputazione sul web è negativa, in quanto quasi sempre legata a fatti di cronaca, che non è bilanciata da una corrispondente azione di comunicazione turistica e culturale. La destinazione turistica Caserta è poco visibile in rete principalmente nei mercati esteri. Anche la partecipazione nel *social media* dove di parla del territorio casertano e delle sue attrattive turistiche è molto bassa sia in Italia che nelle reti web in lingua straniera.

Le relazioni tra i potenziali nodi del distretto culturale

Dalle interviste svolte emerge la mancanza di una visione unitaria del sistema territoriale e delle politiche di intervento nel settore dei servizi culturali, ambientali e turistici. Gli enti responsabili dei siti culturali procedono alla realizzazione di eventi, interventi e programmi in modo isolato. La gestione dei siti non mostra nessun livello di integrazione, manca una strategia condivisa di comunicazione, non c'è condivisione tra le politiche e i programmi culturali degli amministratori dei siti, e non vi è neanche condivisione con le politiche territoriali rivolte al settore del turismo e al settore scuola.

Tra i vari nodi della potenziale rete manca o sono bassi i rapporti. Tuttavia, sia le imprese che gli enti sottolineano la necessità di un approccio sistemico per lo sviluppo delle istituzioni culturali e del territorio, per cui sarebbero propensi a "fare rete" ma evidenziano la necessità di una *governance* politica che possa avviare e gestire il processo.

Il sistema territoriale nel suo complesso non presenta condizioni tali per una mobilità efficiente tra i vari siti e adeguata alle esigenze delle diverse tipologie di domanda culturale (es. studenti, turisti, cittadini appartenenti alle comunità locali) non munite di mezzi propri.

Sul piano operativo la gestione di singoli siti manca una struttura organizzativa, sistemi operativi e profili professionali adeguati a identificare e sostenere lo sviluppo culturale e fruitivo del patrimonio culturale. Questa è una conseguenza sia di una cultura di gestione fortemente orientata alla conservazione più che alla fruizione, sia della modesta dotazione finanziaria di cui le singole gestioni godono. Condizione questa che lascia intravedere nella messa a sistema della gestione l'occasione di sfruttare economie di scala e di apprendimento.

La destinazione Caserta manca di una *governance* nel settore turistico culturale. Le poche azioni svolte non possiedono una visione e non hanno obiettivi chiari ai quali mirare. Le azioni dei privati sono scoordinate, non sono in grado di creare forme collaborative autonome.

L'Ente di Promozione Turistica opera in modo separato rispetto agli operatori del settore e attua strategie datate, che non garantiscono l'adeguata efficacia in termini di flussi turistici. Inoltre gestisce poche iniziative e di limitata portata.

Il territorio casertano, quindi, si trova in una situazione di ricchezza di risorse e di piccole iniziative, ma in assenza di un indirizzo di *governance* da parte di alcun ente. Ciò determina dispendio di risorse economiche e inefficacia delle azioni realizzate.

Dall'analisi di contesto e delle relazioni esistenti tra i vari *stakeholder* emerge la necessità della costituzione di una rete che abbia come *mission* la conservazione, la valorizzazione dei propri valori storico-artistici, e assecondando la sua vocazione naturale territoriale ad essere un sistema reticolare, spazialmente delimitato, all'interno del quale i principali attrattori culturali costituiscono i nodi principali. E' possibile identificare una strategia d'integrazione a rete degli attrattori in esame, identificando tre aree di integrazione: interna, esterna e laterale.

Le aree di *integrazione interna* dovranno essere il risultato di un processo di condivisione delle scelte e pratiche di gestione tra i vari attori del sistema responsabili delle scelte strategiche e gestionali. Le aspettative d'integrazione interna dovranno essere definite secondo due distinte linee strategiche di azione: integrazione politico programmatica[37] e integrazione gestionale[38].

Per le aree di *integrazione esterna*, in questo caso si dovrebbe cercare di mettere a sistema ogni occasione di incontro con l'utenza, nel tentativo di valorizzare direttamente l'esperienza di visita, migliorando gli elementi di qualità del servizio. A tal fine si dovrebbe prevedere l'implementazione di una serie di progetti volti sia ad adeguare l'offerta complessiva sia che curi la comunicazione, l'informazione e la promozione.

Le aree di *integrazione laterale* si cercano degli spazi di integrazione tra i siti e le competenze, prodotti e servizi provenienti da altre filiere economiche. In particolare si potrebbero immaginare delle possibili strategie di integrazione sia con la filiera pubblica (es. scuole, trasporti pubblici locali) sia con filiere private (es. quella turistica)

Dopo aver definito il modello, le strategie e i progetti di integrazione, le amministrazioni coinvolte dovrebbero valutare la fattibilità dei singoli progetti e relativa temporizzazione. Difatti le linee strategiche individuate sono auspicabili nel medio-lungo termine, la cui progressiva implementazione si dovrebbe declinare in macro fasi successive. A tal fine, si dovrebbe in primo luogo misurare la forza economico-finanziaria delle attuali gestioni dei siti, a cui far seguire lo sviluppo di un *business plan* riferito al progetto d'integrazione. A partire dalle informazioni complessivamente raccolte, la realizzazione dei progetti dovrebbe essere legata ai seguenti criteri: priorità[39], fattibilità[40], temporalità. La temporizzazione degli interventi prende in considerazione la propedeuticità dei progetti. In base a questo criterio è possibile individuare tre macro fasi temporali: *adeguamento*[41]*, costruzione dell'offerta integrata*[42]*, sviluppo*[43].

---

[37] L'*integrazione politico programmatica* mira a creare le condizioni adatte a una concertazione e condivisione delle politiche di intervento tra i diversi livelli di governo presenti sul territorio (Ministero, Regione, Provincia, Comune). A tal fine è necessario attivare un percorso di condivisione, concertazione e definizione dei valori del sistema, dei suoi obiettivi, delle azioni che lo stesso dovrebbe attivare. L'intero percorso di condivisione delle strategie dovrebbe trovare un suo momento conclusivo nell'approvazione di un documento di "linee guida del sistema".

[38] *L'integrazione gestionale* mira allo sfruttamento di possibili economie di scala mediante la condivisione dei costi di acquisto e gestione dei fattori produttivi. Ciò ovviamente implica il coordinamento e la condivisione di parte dei processi di produzione e funzioni aziendali fino a questo momento separati e assenti nelle singole gestioni.

[39] Questo criterio risponde alla necessità di soddisfare principalmente i fabbisogni di intervento urgenti, finalizzata a costruire una pianificazione strategica basata su bisogni primari, emersi dall'analisi della situazione attuale dei siti, e non su desideri o aspirazioni.

[40] Stabilito la priorità, si passa all'analisi della fattibilità dei vari progetti proposti. Questa fase deve necessariamente essere svolta con le amministrazioni interessate. La fattibilità dovrà essere valutata da tre punti di vista: fattibilità tecnica, economica e politico-amministrativa.

[41] La fase di adeguamento è costituita da progetti che hanno sia priorità 1, ovvero devono essere attuati necessariamente nel breve periodo, e sono propedeutici allo sviluppo del distretto. In questa fase si intende rispondere all'esigenza di creare le condizioni affinchè il distretto culturale si possa presentare sul mercato. L'obiettivo è quello di creare le condizioni minime di fruibilità dei siti, rendendoli omogenei dal punto di vista delle dotazioni minime dell'offerta (capitolato minimo di funzionamento, formazione integrata del personale) e creare quelle condizioni gestionali interne funzionali all'abbattimento dei costi e alla creazione di economie di scala (condivisione funzioni promozionale, condivisione informazione).

[42] In questa fase vengono ricondotte le azioni volte a creare l'offerta integrata per il visitatore, fornendo un'immagine unica dei siti, realizzare un'offerta unitaria migliore sia sul piano della spesa sostenuta sia sul piano della qualità percepita. Rientrano in questa fase i progetti relativi all'integrazione della gestione (condivisione di funzioni base); i progetti relativi all'integrazione dell'offerta culturale (biglietto integrato, cartellone evento unico, carta dei servizi); i progetti relativi all'integrazione della

5. Conclusioni

Nonostante l'Italia viva ancora oggi enormi difficoltà, nell'immaginario collettivo globale resta una meta desiderabile, un luogo in cui l'arte, la cultura e il cibo costituiscono un piacere continuo, da sperimentare e consigliare.

La rivitalizzazione del settore culturale, e in particolare quello museale, come risulta evidente dal quadro delineato in precedenza sugli interventi della Commissione Europea, passa attraverso l'ICT. In altri termini le nuove tecnologie divengono un sostegno fondamentale per il rilancio del museo, e, in generale, dei beni culturali, per la loro comunicazione, per la loro capacità di attrarre nuova domanda e ampliare quella esistente, per la divulgazione della loro funzione culturale e sociale e di impatto economico che possono creare sul sistema territoriale.

Ovviamente la tecnologia in esame, sia per gli investimenti che per il know-how richiesto impone alle istituzione culturali di trovare un nuovo modello di business coerente con le nuove esigenze e, come argomentato, la rete culturale è la prospettiva nella quale proseguire questo ragionamento. Inoltre l'approccio reticolare consente di ampliare l'ottica di governo del patrimonio culturale, cogliendone pienamente la natura multidimensionale e *multi-stakeholder* come auspica la Convenzione Faro.

Partendo da queste riflessioni ed evidenze, si è focalizzata l'attenzione sull'offerta culturale casertana. Il caso sviluppato propone un processo di progettazione del potenziale distretto culturale casertano, mettendo a rete gli attrattori principali al fine di rafforzare la capacità operativa delle singole gestioni, rafforzare il valore sociale prodotto da ciascuna gestione e creare i presupposti per l'accrescimento della legittimazione sociale delle singole gestioni nei confronti del territorio,

Affinché tutto ciò accada nella realtà e non rimanga solo una potenzialità, il modello di *governance* proposto deve trovare impegno e rilevanza nella prassi quotidiana. Ora la sfida dovrà essere raccolta dai *policy maker* che in quanto centro di governo del distretto dovrà fungere da *driver* per lo sviluppo della comunità locale in campo culturale.

In quest'ottica il Dipartimento di Economia sta intraprendendo con il CIRA, un percorso di collaborazione per rivitalizzare l'offerta culturale casertana. In particolare, si sta avviando un progetto di miglioramento della fruizione di beni culturali mediante l'applicazione di tecnologie di AR. Ovviamente questo costituisce solo il primo passo verso la richiesta di rilancio dell'offerta culturale casertana e vuole essere l'inizio di un percorso che porti all'integrazione e alla moltiplicazione delle potenzialità e della produttività dei saperi stimolando il sistema locale verso il percorso di integrazione prospettato.

Bibliografia

ANGHINELLI S., BERETTA I. (2004), "Indicatori di sostenibilità e cultura", *Economia della Cultura*, n. 1, pp. 17-25.

ASHEIM B. (1999), "The territorial challenge to innovation policy: agglomeration effects and regional innovation system", in Asheim B., Smith K. (a cura di), *Regional innovation system, regional networks and regional policy*, Edward Elgar, Cheltenham.

AZARIADIS C., DRAZEN A. (1990), "Threshold externalities in economic development", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 105, May, pp. 501-526.

BAGDADLI S. (2001), *Le reti di musei*, Egea, Milano.

BARILE S. (2009), "Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica", *Sinergie*, n. 79, pag. 47-76.

BARILE S. (a cura di) (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, WM Stampa Editoriale, Salerno.

BARILE S. (a cura di) (2006), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.

comunicazione e informazione (piano strategico integrato, sito internet, segnaletiche, punto informativo, comunicazione *below the line*).

[43] In questa fase finale vengono collocati i progetti più ambiziosi di crescita e di innovazione gestionale, mediante sia strategie più aggressive sul mercato turistico nazionale e internazionale, sia l'integrazione politico programmatica da parte dei vari livelli di governo sull'intero distretto culturale.

BARONCELLI A., BOARI C. (1999), "Musei e reti organizzative", in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, Etas Libri, Milano.
BERGAMIN BARBATO M. (1998), "La rete come strumento per la gestione dei beni artistici e culturali: il caso delle città d'arte", Atti del XXI Convegno AIDEA *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, CLUEB Editore, Bologna.
BOBBIO L. (1992), "Gestione dei musei. Verso il superamento dell'anomalia italiana", *Economia della Cultura*, vol. 2, pp. 12-23.
BOCCI C., CATTURI G. (2010), *Istituzioni culturali e valore creato per il territorio*, Cedam, Siena.
CAROLI M.G. (2002), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
CARTA M. (1999), *L'armatura culturale del territorio: il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
CHUNG S.A., SINGH H., LEE K. (2000), "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 1, pp. 1-22.
DUBINI P. (1999), *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano.
GOLINELLI G.M. (2011), "Les paysages en tant que patrimoine culturel. Landscape as cultural heritage", relazione presentata a *La Protection Internazionale des Paysages Siège de l'UNESCO*, Salle IV, Paris, France, 18 April.
GOMES - CASSARES B. (2003), "Competitive advantage in alliance constellation", *Strategic Organization*, vol. 1, n. 3, pp. 327-335.
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.
HINNA A. (2004), *Organizzare la cultura. Dalle fondazioni alle community development corporations*, McGraw-Hill, Milano.
HINNA A. (2008), *Organizzare e valorizzare il patrimonio culturale*, McGraw-Hill, Milano.
HINNA A., MINUTI M. (2009), *Progettazione e sviluppo delle aziende culturali. Principi, strumenti, esperienze*, Hoepli, Milano.
IZZO F. (2013), *I distretti culturali:un'opportunità per lo sviluppo locale. Evidenze dalla provincia di Caserta*, Edises, Napoli.
NOOTEBOOM B. (2004), *Inter-firm collaboration, learning and networks*, Routledge, London.
PICCHIERRI A. (2002), *La regolazione dei sistemi locali. Attori, strategie, strutture*, Il Mulino, Bologna.
SACCO P.L. (2002), "La cultura come risorsa economica per lo sviluppo locale", *La Nuova Città*, vol. 8, n. 213, pp. 79-87.
SACCO P.L., PEDRINI S. (2003), "Il distretto culturale: mito o opportunità?", EBLA Center, Università di Torino, WP 5, supp. al n. 3, *Il Risparmio*, ACRI, Roma.
SANTAGATA W. (2000), "Distretti culturali, diritti di proprietà e crescita economica sostenibile", *Rassegna Economica*, n. 1-2, pp. 31-61.
SANTAGATA W. (2001), "Distretti culturali. Un modello per lo sviluppo sostenibile", in Trupiano G. (a cura di), *L'offerta culturale*, Biblink Editori, Roma.
SANTAGATA W. (2002), *Cultural districts, property rights and sustainable economic growth*, Working Paper n.1, EBLA Center, Università di Torino, Torino.
SANTAGATA W. (2004), *Cultural districts and economic development*, Working Paper n. 1, EBLA Center, Università di Torino, Torino.
SCANDIZZO P.L. (1997), "Beni relazionali e crescita endogena", *Economia & Lavoro*, vol. 31, n. 1/2, pp. 29-41.
SCANDIZZO P.L. (2000), "Lo sviluppo economico, la cultura e la musica colta", *Sviluppo Economico*, vol. 4, n. 2, pp. 9-34.
SEN A.K. (2000), *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano
SETTIS S. (2002), *Italia S.P.A. l'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino.
SOLIMA L., MINGUZZI A. (2012), "Relazioni virtuose tra patrimonio culturale, turismo e industrie creative a supporto dei processi di sviluppo territoriale", *Il Territorio come Giacimento di Vitalità per l'Impresa*, XXIV Convegno Annuale di Sinergie, 18-19 ottobre 2012.
SOLIMA L. (2008), "Nuove tecnologie per nuovi musei. Dai social network alle soluzioni RFID", *Tafter Journal*, vol. 10.
SOLIMA L. (2010), "Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie*, n. 82, pp. 47-74.
THORSBY D. (2001), *Economics and culture*, Cambridge University Press, Cambridge, (trad. it. "Economia e Cultura", Il Mulino, Bologna, 2005).
VALENTINO P.A. (1999), *La storia al futuro*, Associazione Civita-Giunti, Firenze.
VALENTINO P.A. (2003), *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer, Firenze.

Testimonianza aziendale. Raccontare il patrimonio culturale con le tecnologie innovative: un approccio immersivo

DAVIDE PANTILE[*] ADELE MAGNELLI[•]

Abstract

Obiettivi. *Il paper illustra l'approccio, i risultati e le metodologie adottate negli ultimi anni dalla società ETT di Genova nell'ambito della ricerca di una efficace sinergia tra strumenti ICT e valorizzazione dei beni culturali.*

Metodologie. *I musei sono un forte elemento di attrazione del territorio, e grazie all'ICT è possibile innescare nuove e interessanti dinamiche di sviluppo. Le metodologie adottate si basano su progetti di ricerca, utilizzo di innovativi metodi di applicazione degli strumenti tecnologici di nuova generazione ai diversi contesti culturali, e realizzazione di allestimenti museali in linea con la nuova concezione di Museo affermatasi di recente.*

Risultati. *I risultati mostrati nel paper riguardano la realizzazione di allestimenti museali, nei quali l'impiego delle nuove tecnologie si inserisce nei diversi contesti museali, favorisce la creazione di ambientazioni immersive e multi-sensoriali arricchendone la capacità comunicativa e fruitiva.*

Limiti della ricerca. *Nella realizzazione dei progetti, particolare attenzione viene posta nella creazione di percorsi allestitivi nei quali la tecnologia non diventi la principale attrazione del bene culturale o del museo, ma ne costituisca il veicolo, in grado di facilitarne la fruizione, la diffusione e la comprensione.*

Applicazioni pratiche. *Nel paper vengono esposte alcune delle principali case histories in ambito museale, nelle quali l'applicazione dei succitati principi ha portato a un incremento del numero di visitatori.*

Originalità del lavoro. *L'impiego delle moderne tecniche di storytelling e l'utilizzo delle nuove tecnologie per creare percorsi immersivi guidano la progettazione complessiva dell'allestimento museale.*

Parole chiave: *installazione museale interattiva; coinvolgimento del visitatore; avatar 3D; realtà aumentata; esperienza multisensoriale*

Objectives. *The paper discusses the approach, methodologies and results achieved in recent years by ETT in the search for an effective synergy between ICT and promotion of cultural heritage.*

Methods. Museums are a strong element of attraction, and thanks to ICT it can trigger new and interesting development dynamics. *The methods adopted are based on research projects, using innovative methods of application of technological tools of new generation to the different cultural contexts, and realization of museum exhibits in line with the new conception of Museum asserted recently*

Results. *The results shown in the paper include the construction of museum exhibitions, in which the use of new technologies fits in different museum contexts, encourages the creation of immersive environments and multi-sensory enriching communication skills and fruition.*

Limitations of the research. *The results shown in the paper include the construction of museum exhibitions, in which the use of new technologies fits in different museum contexts, encourages the creation of immersive environments and multi-sensory enriching communication skills and fruition.*

Practical Applications. *The paper presents some of the main case histories of museums made by ETT, in which the application of these principles has led to an increase in the number of visitors.*

Originality of the study. *The wise use both of modern techniques of storytelling and of new technologies to create immersive and evocative paths, suitable for different target users, guides the overall design of the museum.*

Key words: *interactive museum exhibit; visitor engagement; 3D avatar; augmented reality; multi-sensory experience*

[*] Account and Project Manager Area New Media – ETT s.p.a.
e-mail: davide.pantile@ettsolutions.com

[•] International Project Manager - ETT s.p.a
e-mail: adele.magnelli@ettsolutions.com

1. Premessa

Il paper illustra l'approccio, i metodi e i risultati ottenuti in questi anni nella ricerca di un'efficace sinergia tra le nuove tecnologie e la valorizzazione dei beni culturali, nella convinzione che i nuovi metodi di comunicazione e di fruizione affermatisi con l'avvento degli strumenti ICT di ultima generazione possano dare un contributo fondamentale alla diffusione e all'approfondimento culturale.

2. Il contesto museale italiano

La ricchezza del patrimonio culturale italiano è famosa e apprezzata in tutto il mondo. Non a caso, l'Italia è il paese che possiede il maggior numero di siti dichiarati dall'Unesco Patrimonio mondiale dell'umanità. Tuttavia, ad oggi, oltre un terzo degli Enti italiani appartenenti al settore culturale, non si avvale delle tecnologie ICT nella valorizzazione delle proprie risorse, anche a causa di una scarsa familiarità con le nuove tecnologie. Ancorato a metodi tradizionalisti che rischiano di risultare noiosi e obsoleti, il settore culturale necessita ormai di un'evoluzione, che inglobi in sé una rete di servizi che vada al di là della mera esperienza di visita.

Da una stima del Rapporto Te.Be. (Tecnologie e Beni Culturali) la maggior parte degli Enti e delle Istituzioni coinvolti nella ricerca hanno infatti espresso l'esigenza e l'intenzione di impiegare le tecnologie ICT per la valorizzazione dei beni culturali, in cui si è affermato un nuovo concetto di visitatore, gradualmente trasformato in visit-attore, che partecipa attivamente alla scelta delle modalità e dei contenuti della propria esperienza culturale, che diviene quindi interattiva. I musei si preparano così a soddisfare un nuovo pubblico e nuovi bisogni, in cui si fondono cultura, educazione, comunicazione e intrattenimento.

La flessibilità dei nuovi strumenti tecnologici, altamente modulabili in contesti territoriali profondamente eterogenei, si adatta perfettamente alle peculiarità artistico-culturali del nostro paese, e permette una valorizzazione della cultura difficilmente sperimentabile in loro assenza.

La valorizzazione dei beni culturali passa dunque inevitabilmente attraverso l'impiego delle nuove tecnologie, che permettono un approccio maggiormente coinvolgente ed emozionante. La visita stessa viene totalmente rimodellata attraverso una fruizione più moderna, dinamica e coinvolgente, in cui l'aspetto virtuale non sostituisce quello reale, ma al contrario lo integra.

Alla luce di queste considerazioni, l'apporto delle nuove tecnologie può offrire un'importante opportunità di preservazione, diffusione e accesso, nonché una risposta collegata ai processi di tutela, conservazione e fruizione del bene.

2.1 Heritage: un valore umano, un valore economico

Heritage è la parola chiave che racchiude in sé un immenso patrimonio umano in grado di testimoniare e trasmettere, non solo la storia, l'arte e le opere delle generazioni passate, ma anche i loro valori, le tradizioni, il senso della vita.

Oltre che riconoscere questo profondo valore umano, si rende quindi doveroso non solo difenderlo e conservarlo, ma anche trovare nuovi metodi e mezzi sempre più evoluti, che siano in grado di promuoverne la comunicazione e la diffusione. Non solo, ma la cultura, da insieme di saperi e conoscenze umane, può divenire motore di sviluppo anche per altri settori.

Oggi, infatti, il valore economico della cultura raggiunge livelli elevati: le imprese che si occupano della gestione e della tutela del patrimonio culturale, generano circa 80 miliardi di valore aggiunto, pari al 5,7% dell'economia nazionale, e a 1,4 milioni di occupati, il 6,2% dell'occupazione del "sistema cultura". Questi dati dimostrano, pertanto, il ruolo tutt'altro che marginale della cultura nel sistema economico italiano.

Il sistema produttivo culturale italiano nel 2013 è costituito da ben 443.458 elementi, corrispondenti al 7,3% delle imprese italiane. Tra queste, 306.086 sono industrie creative e 109.267,

cioè il 24,6% dell'intero settore, sono associabili alle industrie culturali, in particolare all'industria editoriale e informatica. Il 6,1% è, invece, rappresentato dalle imprese di performing arts e attività di intrattenimento, mentre lo 0,2% (924 imprese) da quelle che operano nella gestione e conservazione del patrimonio storico ed artistico, la maggior parte delle quali sono gestite in forma pubblica.

Grazie all'ausilio di specifiche tecnologie applicate al contesto museale cambia il tipo di fruizione che l'utente è in grado di sperimentare: l'esperienza smette di essere passiva e diventa coinvolgente, interattiva ed eclettica, perché basata non solamente sull'osservazione delle opere esposte, ma sulla scelta dei contenuti da fruire, sulla possibilità di mettere alla prova le proprie conoscenze, di divertirsi con giochi e quiz, di condividere le proprie impressioni sui social network.

Le tecnologie che si adattano agli intenti sopra descritti sono molteplici e sono costituite dalle App per dispositivi mobile, da tavoli e installazioni touch e multi-touch, basate sull'interazione con superfici touch sensitive integrate nell'allestimento, dal cinema 3D, dalle applicazioni di Realtà Aumentata e di Realtà Virtuale e così via.

Spesso l'integrazione di tali tecnologie, la cui fruizione è semplice e intuitiva, crea anche un valore aggiunto e rende l'esperienza del visitatore indimenticabile, proprio per la coesistenza di più elementi che rendono la fruizione coinvolgente e ricca di stimoli.

Infatti, la tecnologia applicata all'opera d'arte, se da un lato favorisce una conoscenza approfondita della stessa, dall'altro arricchisce la visita con la sua dimensione nuova, che scardina il concetto di museo come semplice spazio informativo ed espositivo. L'opera d'arte, mantenendo comunque il suo valore di bene culturale, viene moltiplicata in un sistema di comunicazione su più livelli che la rende accessibile in diversi tempi e modi e la estrae dal suo contesto, per renderla fruibile in maniera innovativa. La replicabilità dell'opera crea così una nuova "modalità d'uso" che, a sua volta, chiama il mondo del progetto a dare forma a nuovi spazi e a nuovi modelli di fruizione.

Attenzione particolare merita una riflessione riguardante il settore specifico dell'arte contemporanea, le cui tendenze odierne verso la spettacolarizzazione possono essere allargate anche all'area dei beni culturali e museali che vengono intesi, di conseguenza, sia come spazi espositivi, che come opera, performance e fonte di intrattenimento.

Insieme a tali tendenze, si sta affermando in ambito culturale, anche un processo di *vetrinizzazione* che, secondo Codeluppi, caratterizza la società occidentale, sempre più proiettata verso l'amplificazione della funzione esercitata dalle vetrine dei negozi, proiettata sull'individuo che, attraverso i media, diventa protagonista delle scene.

Secondo tale teoria, con il tempo i meccanismi di funzionamento propri della vetrina, il cui obiettivo è quello di sedurre e invogliare a comprare, vengono riportati nella sfera sociale, si ripercuotono e pervadono sempre di più l'individuo, che è portato a dare rilevanza alla dimensione estetica, all'edonismo, all'emotività e alle sensazioni.

È evidente come la tendenza alla spettacolarizzazione stia pervadendo la società odierna in ogni suo ambito.

Le moderne installazioni multimediali rispondono perfettamente a queste esigenze, in quanto sono in grado di amplificare la visibilità, trasformando contenuti e attori in spettacolo e rappresentazione e di stimolare l'interattività, favorendo il coinvolgimento del soggetto.

3. New media e storytelling - le tecnologie al servizio dell'esperienza

In Italia, nel contesto dei sistemi museali, delle gallerie e delle aree archeologiche, spesso i contenuti artistici o il valore storico non sono facilmente accessibili e diventa fondamentale considerare attentamente le esigenze informative e i desideri degli utenti finali, che devono essere, quindi, al centro del design di nuove proposte di fruizione.

Come afferma Arestizàbal, un museo contemporaneo, senza trascurare le sue funzioni tradizionali, deve essere: "[…] un luogo dove stare, dove pensare, un luogo che 'faccia' pensare, che sorprenda e provochi, un luogo che offra e permetta la realizzazione di diverse letture delle

opere d'arte senza sforzo, che ipotizzi diverse soluzioni ai problemi proposti, un luogo dove si possa studiare, dove sia possibile avere una visione d'insieme dei temi trattati ed entrare in profondità nei temi scelti" (Arestizàbal, 1991, p 48).

Un museo vivo e 'da vivere', dunque, che non metta semplicemente il visitatore di fronte all'opera d'arte ma che gli permetta di girarci intorno; che non lo lasci solo davanti a qualcosa che potrebbe non capire a fondo, ma che gli offra gli strumenti necessari alla comprensione e all'analisi; che lo invogli a non essere solo spettatore passivo, ma lo stimoli a cercare una propria via verso la conoscenza.

C'è da considerare un altro aspetto, che soltanto negli ultimi anni sta assumendo grande importanza: le persone cercano nella visita al museo la soddisfazione di bisogni diversi, legati ad esperienze diverse. P. Kotler e N. Kotler hanno individuato sei tipi di esperienze possibili: *ricreativa*, *socializzante*, *educativa*, *estetica*, *celebrativa*, *emozionante*. La consapevolezza di un'esperienza e percezione personale evidenzia l'importanza per il museo di entrare in contatto con il pubblico, di interagire con lo spettatore andando a sviluppare la capacità di capire i propri visitatori, di ascoltarli perdendo la tradizionale immagine di istituzione elitaria e austera. Anche in questo, l'apporto delle nuove tecnologie può dimostrarsi decisivo, soprattutto se si considerano le grandi possibilità di feedback che offrono e che permettono di costruire un rapporto 'diretto' tra il museo e il pubblico.

E' assolutamente necessario passare, dunque, dall'idea di "museo" quale "collettore di oggetti" e "luogo di contemplazione" alla concezione di uno spazio come "organismo interattivo", che trova nel paradigma dell'interazione tra le opere d'arte e il visitatore la sua logica più evidente.

Ogni "oggetto" deve diventare un "trasmettitore di senso", un "portatore di significato" e per ottenere questo effetto diventa fondamentale utilizzare delle tecniche di narrazione molto avanzate e implementarle attraverso innovative soluzioni di comunicazione.

Una delle motivazioni che sta alla base di questa trasformazione è sicuramente da cercarsi nel rapporto tra lo spazio museale e l'utente. I Musei, pur mantenendo il valore di beni culturali unici, devono essere valorizzati, moltiplicati e "replicati" in un sistema di comunicazione multilayer che, non solo li renda accessibili in diversi tempi e modi (prima, durante e dopo la visita), ma li "ricontestualizzi" permettendone l'esistenza in diverse dimensioni. In questo senso, diventa fondamentale offrire diversi possibili percorsi di fruizione, "creare" dei personaggi che diventino guide virtuali (ologrammi, avatar), creare degli effetti che stimolino la curiosità (sensori audio, realtà aumentata), sorprendano e, in un'ultima analisi, emozionino (Realtà Virtuale, Videomapping). La visita deve diventare immersione profonda, un'esperienza multisensoriale: suoni, luci, odori, fino ad arrivare alla creazione di ambienti in cui si ricrea anche un movimento, un evento storico realmente accaduto, che diventano fondamentali per stimolare un coinvolgimento estremamente più profondo del visitatore durante la visita e, nello stesso tempo, per trasmettergli dei contenuti difficilmente veicolabili con i metodi tradizionali (pensiamo, ad esempio, all'efficacia degli allestimenti in 4D).

L'interattività e l'immersività investono le dinamiche valoriali del contemporaneo creando una nuova "condizione d'uso" che, a sua volta, necessita, per realizzarsi, di dare forma a nuovi spazi e a nuovi modelli di fruizione. I linguaggi che meglio interpretano questo processo sono quelli appartenenti alle nuove tecnologie: il digitale, il multimediale, la realtà Virtuale diventano, infatti, fertili territori di confronto e di sperimentazione per approdare a logiche allestitive che progettualmente richiedono, da un lato una competenza registica interdisciplinare (storytelling) per permettere l'esperienza della fruizione come un vero e proprio "evento", e dall'altro una specificità tecnica in grado di controllare e sfruttare al massimo le potenzialità tecnologiche. E sono proprio queste ultime che permettono di lavorare sulla moltiplicazione del livello di racconto che diventa possibile all'interno del percorso museale e che genera anche un coinvolgimento polisensoriale che, se da un lato permette una maggiore conoscenza, dall'altro arricchisce la visita facendo leva sulla dimensione esperienziale e sulla generazione di "emozioni".

Alla base di questo nuovo approccio c'è l'utilizzo dei nuovi media come strumento indispensabile nella creazione di una "relazione" tra lo spazio e il visitatore. In questo senso

potremmo dire che le nuove tipologie di allestimento proposte superano l'ordinamento cronologico-enciclopedico tradizionale e si orientano verso la creazione di uno spazio in cui convivono molteplici livelli di racconto. Potremmo definirlo un modello spaziale performativo che stimola la partecipazione attiva del visitatore attraverso l'uso di tecniche di storytelling e il sapiente utilizzo delle nuove tecnologie. Queste ultime, in particolare, devono essere utilizzate per creare sorpresa, per generare nuove ed inedite relazioni tra le opere rappresentate, la storia narrata ed il visitatore, consentendo, nel contempo, personalizzazioni prima impensabili. Le riflessioni precedenti mostrano, quindi, come sia importante creare degli allestimenti che siano in grado di divertire ed educare nello stesso tempo (edutainment), rendere gli spazi espositivi non solo contenitori di oggetti, ma luoghi d'intrattenimento, in cui, attraverso un approccio più imprenditoriale rispetto al passato, possano realizzarsi proficue contaminazioni tra il settore culturale e quello commerciale, unendo competenze che vanno dagli storici dell'arte agli esperti di marketing, dai registi ai designer di soluzioni multimediali. Una "knowledge integration" che diventa fondamentale per rendere possibili gli scenari sopradescritti e valorizzare al meglio il nuovo approccio di "management dei beni culturali", che significa marketing- cultura, ma anche conoscenza- intrattenimento o ancora personalizzazione- soddisfazione. Questa tendenza all'innovazione a cui si assiste con sempre più frequenza, soprattutto all'estero, ma lentamente anche nel nostro Paese, sta portando molti attori del sistema dei beni culturali ad aprirsi all'utilizzo dei nuovi media per riprogettare gli ambienti e creare Spazi Immersivi.

4. Il Sistema Museo. Un approccio imprenditoriale nella gestione dei beni culturali: scouting tecnologico, sviluppo di prodotti a valle di progetti realizzati, economia di scala, diffusione e perfezionamento di soluzioni sul mercato

Oggi è possibile riscontrare una tendenza diffusa verso una nuova concezione dei musei: i musei d'impresa. Tali luoghi di cultura sono realtà eclettiche, polivalenti e versatili, che coniugano i principi dell'esposizione classica all'orientamento didattico, alla ricerca e alla sperimentazione. Tutto ciò nell'ambito di un approccio imprenditoriale che concepisce lo spazio in maniera multifunzionale ispirato ad una sorta di "welfare aziendale". Si pensi ai numerosi centri di produzione artistica e culturale diffusi nella società odierna, che racchiudono in sé molteplici funzioni e ruoli diversi, che organizzano mostre, eventi, conferenze, spettacoli in collaborazione con enti pubblici, privati e associazioni del territorio.

Le installazioni multimediali sono in grado di arricchire in maniera rilevante le aree espositive, di creare uno storytelling completo in grado di condurre il visitatore lungo un itinerario conoscitivo nel quale l'osservazione delle opere culturali diviene esperienza personalizzata ed immersiva, percorso di educazione ed apprendimento.

All'interno di questo innovativo approccio possono essere inserite tutte quelle esperienze che sfruttano le potenzialità delle nuove tecnologie come mezzo allestitivo attraverso il quale veicolare il messaggio da bene culturale a visitatore. Si sviluppa così un vero e proprio Sistema Museo, in grado di accogliere e diffondere una cultura sempre più cangiante e aperta a nuovi tipi di fruizione.

La ricerca di una sempre più efficace sinergia tra Museo e nuove tecnologie è basata sulla capacità di individuare gli strumenti tecnologici "di nuova generazione" (interfacce touch screen, realtà aumentata, immagini 3D, interazione con oggetti, riconoscimento vocale) più adatti ad agevolare la fruizione e a rendere "attivo" il ruolo del visitatore di un museo.

L'insieme di attività propedeutiche alla realizzazione di allestimenti e applicazioni innovative comprende i processi di elaborazione del Concept, attraverso un attento dialogo con la committenza; di progettazione e allestimento degli spazi espositivi; di definizione dei contenuti e dei contenitori con la fornitura del service museologico e museografico; di implementazione dell'infrastruttura sistemistica; realizzazione dei contenuti; creazione di ambienti interattivi.

La capacità di gestire e coordinare questo complesso insieme di processi, consente di seguire e portare a termine la realizzazione di un allestimento museale in modo completo. Nello specifico, la

realizzazione di un Sistema Museo passa attraverso specifiche soluzioni, che spaziano da strumenti dedicati alla didattica, a proiezioni per la narrazione dei contenuti museali; da ricostruzioni 3D per proiezioni stereoscopiche e auto-stereoscopiche, immagini olografiche e ambienti virtuali, alle applicazioni basate sulla Realtà Aumentata e sulla Realtà Virtuale. La partecipazione attiva del visitatore è garantita dalla realizzazione di strumenti touch e superfici touch sensitive integrati nell'allestimento e dall'inserimento di sensori collegati a fonti luminose, sistemi audiovisivi, proiezioni, e diffusori di fragranze, che creano esperienze polisensoriali basate sull'interazione naturale. Ulteriori strumenti che contribuiscono a rendere ancora più avvincente la visita o la fruizione di un bene culturale sono *Kinect* e *Leap Motion*, che consentono di ricreare un ambiente in cui il fruitore può muoversi, adoperando solo il suo corpo come interfaccia. Le applicazioni per dispositivi mobile, Smartphone e Tablet, dedicate alla visita museale, costituiscono personali guide sempre a portata di mano.

In base al contesto appena descritto è possibile delineare alcune specifiche linee di business utili alla valorizzazione dei beni culturali tramite le nuove tecnologie.

- *Quantificare il valore creato per gli utenti*: l'identificazione dei bisogni del consumatore e il conseguente raggiungimento di un alto grado di soddisfazione devono essere step essenziali nella programmazione dei propri piani di azione. La soddisfazione del consumatore deriva dall'emozione e dalla conoscenza acquisita in seguito all'utilizzo di una determinata tecnologia per fruire di specifici contenuti. Sempre più essenziali in tale contesto risultano le analisi di mercato incentrate sulle preferenze degli utenti che determinano le decisioni di consumo/fruizione.
- *Segmentazione del target*: tale operazione permette l'adozione di strategie di marketing finalizzate al posizionamento strategico. In tal modo è possibile pianificare al meglio le azioni e le strategie future. Nell'ambito dei beni culturali, ad esempio, la segmentazione del target può avvenire nello specifico sugli utenti utilizzatori di Internet secondo un indicatore di utilizzo tecnologico.
- *Pianificare costi e prevedere profitti*: in seguito alla definizione di costi e prezzo di vendita, è possibile calcolare il punto di pareggio. Per quanto riguarda il settore dei beni culturali italiani è bene tenere in considerazione che la determinazione del prezzo avviene a livello dell'amministrazione, elemento che diminuisce la possibilità di una specifica differenziazione del livello del prezzo da praticare.
- *La catena di creazione del valore*: far sì che l'adozione delle tecnologie nella valorizzazione dei beni culturali diventi una best practice nell'ambito del settore. La strategia primaria consiste nel tentare di creare il maggior numero di opportunità economiche e sociali per implementare la base di visitatori ed aumentare la loro fidelizzazione.

Per quanto riguarda la metodologia di lavoro, nel corso del lungo sviluppo del framework e nelle attività di elaborazione dei contenuti è stato possibile costruire e testare una metodologia funzionale allo sviluppo di prodotti per la comunicazione culturale basata sul coinvolgimento di competenze ampie e diversificate e sullo sviluppo di un lessico comune come elemento di coesione e di coerenza. Dato il carattere fortemente sperimentale delle installazioni proposte, è stato infatti necessario allestire diversi team in cui confluissero competenze di archeologi, esperti di comunicazione museale, tecnici informatici, grafici e creativi digitali, e prevedere un'adeguata struttura di project management.

La costruzione di un flusso di lavoro in grado di utilizzare efficacemente, accanto alle competenze tecniche necessarie per la realizzazione del sistema, anche le competenze di creativi digitali ed esperti di dominio è forse il risultato più importante ottenuto nella progettazione e realizzazione del sistema multimediale. Esso chiarisce definitivamente come la dimensione creativa nella comunicazione dell'archeologia non possa essere demandata ad altri o impostata su una generica multidisciplinarità, ma si debba fondare invece su una adeguata valorizzazione delle competenze degli archeologi e degli informatici simultaneamente. Molti degli specialisti che hanno lavorato ai progetti esposti sono infatti giovani laureati e specializzati in archeologia e beni culturali, dotati di specifiche competenze che hanno permesso di sviluppare un dialogo efficace con

i tecnici, di lavorare in accordo con i creativi e soprattutto di mettere in gioco anche la propria immaginazione, stimolata da un'ottima conoscenza dei temi specifici. Essi hanno potuto districare al meglio una mole di conoscenze settoriali, a volte estranee ai non addetti ai lavori, evitando di indulgere alla ricerca del dettaglio erudito, o proponendo risposte alternative efficaci alla ricerca della sensazionalità e dell'effetto speciale a tutti i costi. Se il mondo della formazione nei beni culturali saprà comprendere l'importanza della divulgazione per la formazione dei professionisti di domani e se il mondo della comunicazione abbandonerà l'approccio ai beni culturali fondato su culto del mistero e spettacolarizzazione, avremo realizzato una concreta prospettiva imprenditoriale in questo settore.

Le competenze degli archeologi e museologi sono state efficacemente impiegate, al fianco di altri specialisti, innanzitutto nella definizione del concept e di un approccio museologico calibrato in base alla natura e alle specificità dell'allestimento. Solo la disamina attenta e continua delle caratteristiche della collezione ha permesso infatti di individuare soluzioni semplici e naturali per la fruizione, secondo un approccio in cui alla contemplazione si è sostituita l'interazione densa e continua come mezzo di contatto fra museo e visitatore. La competenza nel dominio di conoscenza è stata alla base anche della costruzione di un ricco reticolo di contenuti, che permettesse al visitatore, secondo un approccio costruttivista, di organizzare il proprio percorso di fruizione in assoluta autonomia, senza condizionamenti o suggerimenti espliciti, fornendo suggerimenti di visita e invogliando all'esplorazione del museo e dei contenuti multimediali.

5. Esperienze di Knowledge integration per soluzioni "user oriented"

Lo studio di alcune esperienze ha permesso di evidenziare una sorta di sviluppo sincronico del rapporto tra le nuove tecnologie e il bene culturale. I casi sotto analizzati, rappresentano alcune best practices nel settore, e hanno un taglio che predilige l'aspetto della valorizzazione e della fruizione grazie alle più innovative e promettenti soluzioni ICT (Virtual Reality, tecnologia Beacon, Multimedia, Ologrammi, realtà aumentata, etc.), utilizzate secondo un approccio di cross media storytelling. La narrazione che si traduce in percorsi cessa di essere *one to many* e diventa *one to one*, rispondendo alle nuove esigenze del consumatore/visitatore postmoderno.

Lo sviluppo delle nuove tecnologie ha inoltre permesso di orientarsi a una progressiva segmentazione e targettizzazione dei contenuti culturali in un'ottica di sempre maggiore fruizione da parte del visitatore; attraverso gli strumenti dell'ICT quest'ultimo ha la possibilità di scegliere percorsi di lettura personalizzati, di approfondire la conoscenza di un particolare aspetto del bene piuttosto che un altro, di tarare linguaggi e contenuti in base al proprio livello di apprendimento, di accedere a notizie e informazioni coerenti con i propri interessi e gusti personali. In particolare, i casi sotto riportati individuano i tre possibili scenari di fruizione che si focalizzano su diversi aspetti: personalizzazione, approfondimento multilayer e aspetto ludico esperienziale.

5.1 Dal Visitatore al Visit- Attore - Personalizzazione di percorsi museali al Galata Museo del Mare

Il Galata Museo del Mare di Genova ha sperimentato il proprio approccio alle idee innovative di fruizione della visita, nella fedele riproduzione del sommergibile Nazario Sauro. Allestito con monitor multi-touch, il visit-attore può esplorare la storia e le informazioni sulla vita nel sommergibile in maniera interattiva e coinvolgente, coniugando curiosità e apprendimento, divertimento e gioco.

Un "viaggio coinvolgente" e completo nella storia è l'idea centrale della sezione *"Memoria e Migrazioni"* del Museo Galata. Le oltre quaranta postazioni multimediali narrano la storia della migrazione e dell'immigrazione dalla fine dell'800 fino ai giorni nostri. Grazie all'alto grado di interattività, il visitatore può immergersi nell'ambiente e nella vita dei migranti e scegliere i

contenuti in base ai propri interessi, consultando filmati di repertorio, fotografie d'epoca, filmati ricostruiti con l'ausilio della "computer grafica (Fig. 1).

Fig. 1: Postazione interattiva - Memoria e Migrazioni - Galata Museo del Mare - Genova

5.2 Dalla guida tradizionale alla guida "user centered" - Indoor and outdoor positioning solutions - MuseoscienzApp e Liguria Heritage

Il Museo della Scienza e della Tecnologia "Leonardo Da Vinci" di Milano è stato terreno di sperimentazione dell'applicazione *MuseoscienzApp*: uno strumento utile per arricchire l'esperienza di visita, fornendo contenuti speciali e integrativi, multimedialità, percorsi tematici e targettizzati. Oltre a costituire un'utile guida interattiva e personalizzata, l'Applicazione è basata sull'innovativa tecnologia BLE (Bluetooth Low Energy) e sul dialogo con minuscoli trasmettitori Beacon che, posizionati in prossimità delle opere, permettono al visitatore, avvicinandosi ai punti di interesse, di ricevere sul proprio Smartphone i dettagli dell'opera tramite contenuti testuali, immagini, video e audio.

Un esempio significativo di *outdoor storytelling* è costituito dall'App di Realtà Aumentata *Liguria Heritage*, che supporta la visita di diversi punti storici di interesse nel territorio della Regione Liguria, in particolare del Castello dei Fieschi, a Montoggio. Tramite l'applicazione di Realtà Aumentata è possibile effettuare la visita del Castello guidati dalle voci e dalle sembianze dei personaggi storici che si rivelano al visitatore sotto forma di Avatar 3D. Direttamente sul proprio dispositivo mobile, i visitatori possono orientarsi all'interno del sito, suddiviso in stanze virtuali, e interagire con i personaggi storici, in forma di Avatar, che narrano le vicende dei luoghi. All'interno di ogni stanza il visitatore, mediante un menu contestuale, può accedere a contenuti visivi e audio, per approfondire la conoscenza del contesto storico delle vicende che caratterizzano il sito (Fig. 2).

Fig. 2: Applicazione mobile "Liguria Heritage" - Genova

5.3 Dal Senso ai Sensi - Nuovi spazi immersivi e multisensoriali

Degno di nota è l'approccio realistico di postazioni come la *"Sala della Tempesta in 4D"*, presso il Galata Museo del Mare. Le nuove frontiere dell'edutainment applicate all'allestimento museale spingono il visitatore sulle rotte di Capo Horn, per offrire tutta l'intensità e l'emozione di un'avventura spaventosamente realistica. Un exhibit coinvolgente nel quale le ambientazioni virtuali in 3D, con le immagini delle onde tempestose, i movimenti della scialuppa in balia dei flutti, gli spruzzi d'acqua ed il vento immergono il visitatore nei panni di un naufrago che affronta il mare in tempesta, in un tumultuoso susseguirsi di sensazioni (Fig. 3).

Fig. 3: Sala della Tempesta in 4D - Galata Museo del Mare - Genova

Su un approccio di elevata multisensorialità, si basa anche l'allestimento *Infini.to - Planetario di Torino*, un moderno museo della scienza, che ospita numerose installazioni interattive, che permettono al visitatore di sperimentare in prima persona la velocità della luce, la gravità e le leggi che regolano l'Universo. Grazie all'utilizzo di spettacolari tecniche comunicative all'avanguardia, le postazioni interattive sono in grado di trasportare il visitatore in un viaggio immersivo e multisensoriale alla scoperta dello spazio infinito in compagnia degli scienziati più importanti dall'antichità ai giorni nostri. Si possono compiere viaggi spaziali verso Marte, saltare sulla Luna, provare la forza di gravità su Giove, pedalare e passeggiare tra le stelle, provare la manipolazione del campo magnetico, ammirare le visioni 3D dell'Universo (Fig. 4).

Fig. 4: Installazione multimediale - "Infinito" Planetario di Torino, Museo dell'Astronomia e dello Spazio

5.4 Dalla realtà alla virtualità: il Museo oltre i confini di spazio e tempo

Una delle applicazioni più innovative e suggestive è rappresentata dalla Realtà Virtuale, sperimentata tramite lo strumento Oculus Rift. Grazie all'installazione nella *Sala del Trono del Castello di Monteverde*, il visitatore può ammirare una ricostruzione 3D delle stanze dell'antico maniero, come appariva nell'epoca di maggiore splendore. Gli Oculus Rift sono speciali schermi creati per essere indossati, che permettono di associare ai movimenti della testa la specifica visione 3D della Realtà virtuale. In questo modo il visitatore ha la possibilità vedere il castello come si presentava nel Medioevo, immergendosi in una nuova e coinvolgente percezione del bene culturale (Fig. 5).

Fig. 5: Sala del Trono - Castello di Monteverde - Avellino

5.5 Educare e Divertire: l'approccio dell'Edutainment

Un altro elemento fondamentale dell'approccio ai beni culturali è costituito dall'intento educativo, basato sui principi dell'Edutainment, educare divertendo. L'approccio ludico, infatti, è in grado di attivare l'attenzione e la curiosità e di agevolare il processo di apprendimento.

La soluzione *"Scava e impara"* (Excavate and Learn), realizzata per il Polo Museale di Sestri Levante e Castiglione Chiavarese (Genova) rappresenta un esempio importante di questo concetto ed è stata segnalata come *Best practice* in occasione della conferenza internazionale sul patrimonio digitale (Digital Heritage) tenutasi a Marsiglia nel novembre 2013.

Questo innovativo sistema integra l'utilizzo di uno schermo multi-touch e la tecnologia Near Field Communication (NFC), permettendo al visitatore di simulare ciò che accade durante uno scavo archeologico attraverso un approccio interattivo, semplice e piacevole. La postazione "Scava e Impara" consente ai visitatori di un museo archeologico di studiare gli oggetti e provare a capirne la storia, il materiale, l'epoca di appartenenza, l'utilizzo e così via. Quando il visitatore avvicina il "reperto archeologico" ritrovato al lettore NFC, questo identifica l'oggetto e attiva sullo schermo touch una serie di domande che permettono di apprendere informazioni in maniera semplice e piacevole. L'apprezzamento e l'interesse suscitati da questa postazione, dimostrano quanto sia importante per i Musei progettare installazioni in cui si fondono scoperta e gioco, grazie all'impiego dei new media, quale strumento in grado di creare momenti di apprendimento interattivo.

6. Conclusioni

Nell'intento di contribuire all'evoluzione del sistema museo, i casi sopra descritti interpretano e applicano il concetto di *prosumer* coniato da Toffler - e formato dalla crasi dei termini *producer* e *consumer*- che indica un consumatore che è a sua volta produttore o, nell'atto stesso in cui consuma, contribuisce alla produzione.

L'evoluzione dei Musei con gli strumenti dell'ICT approfondisce lo scenario di museo interattivo, connesso e multimediale, ideato come spazio esperienziale, culturalmente vivace e al servizio di un pubblico sempre più ampio. Gli scenari ipotizzabili sono chiaramente molteplici, ma tutti hanno in comune la consapevolezza che i musei stanno evolvendo e che le tecnologie digitali hanno ormai assunto un ruolo primario nella trasformazione e nella definizione dell'aspetto di questa istituzione.

I casi presentati e il panorama delineato attribuiscono al museo un'immagine nuova, quella di un organismo capace di parlare al visitatore, o visit-attore, con diversi linguaggi, che le tecnologie multimediali adattano e adeguano di volta in volta al contenitore e al contenuto, sfruttando il concetto di *experience design* e valutando l'effetto e il coinvolgimento pratico ed emotivo che il percorso allestitivo suscita.

Le istituzioni museali sono pertanto chiamate ad affrontare questo necessario processo di integrazione degli strumenti tecnologici nell'ambiente culturale con un approccio imprenditoriale e manageriale.

L'integrazione di competenze multidisciplinari e tecnologia necessita infatti di una visione strategica, per assumere un ruolo di regia nella definizione della relazione visitatore-museo, prefigurando nuovi scenari di fruizione in cui le tecnologie digitali diventano mezzi e strumenti di cambiamento.

Bibliografia

ARESTIZÀBAL I. (1991), "La museologia applicata ad un museo d'arte moderna", Arestizàbal I., Piva A., (a cura di) *Musei in trasformazione. Prospettive della museologia e della museografia*, Mazzotta, Milano.

CODELUPPI V. (2007), *La vetrinizzazione sociale. Il processo di spettacolarizzazione degli individui e della società*, Bollati Boringhieri, Torino.

CATALDO L. (2011), *Dal Museum Theatre al Digital Storytelling. Nuove forme della comunicazione museale fra teatro, multimedialità e narrazione*, FrancoAngeli, Milano.
DERNIE D. (2006), *Design espositivo*, Logos, Modena.
FABRIS G. (2003), Il nuovo consumatore: verso il postmoderno, Franco Angeli, Milano.
Rapporto Te.Be: stato dell'arte e sviluppi per le tecnologie ICT applicate ai beni culturali Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi RAPPORTO 2014, Quaderni di Symbola.
KOTLER N., KOTLER P. (1999), *Marketing dei musei*, Edizioni di Comunità, Torino.
TOFFLER A. (1980), *The Third Wave*, Bantam Books (USA).
SACCO P.L., SEGRE G. (2008), "L'accesso alle opportunità culturali nell'economia dell'esperienza", in F. De Biase, *L'arte dello spettatore* (p. 23-38), Franco Angeli, Milano.
RICCIARDI M., (2008), *Il museo dei miracoli. Il museo come opera d'arte e invenzione tecnologica tra cultura e impresa, comunicazione e politica*, Ed. Apogeo, Milano.
CATALDO L., PARAVENTI M. (2007), *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, Hoepli, Milano.

Siti internet

http://storiaefuturo.eu/didattica-e-turismo-2-0-nuove-tecnologie-per-la-divulgazione-del-patrimonio-culturale/
http://www.ludus-project.eu/it/seriousgaming.html
https://designforculturalheritage.files.wordpress.com/2010/05/il_museo_come_organismo_sensibile_spallazzo1-spagnoli-trocchianesi.pdf

Link ai Case histories ilustrati:

Pre-show Nazario Sauro: *http://ettsolutions.com/ProjectDetails.aspx?id=100*
MeM Memoria e Migrazioni: *http://ettsolutions.com/ProjectDetails.aspx?id=146*
MuseoscienzApp: *http://ettsolutions.com/ProjectDetailsTop.aspx?id=252*
Liguria Heritage: *http://ettsolutions.com/ProjectDetails.aspx?id=244*
Sala della Tempesta in 4D: *http://ettsolutions.com/ProjectDetailsTop.aspx?id=232*
Infinito - Planetario Torino: *http://ettsolutions.com/ProjectDetails.aspx?id=246*
Sala del Trono - Castello di Monteverde: *http://ettsolutions.com/News.aspx?id=717*
Scava e Impara: *http://ettsolutions.com/News.aspx?id=659*

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

Il coinvolgimento dei cittadini nella costruzione della Smart City: un'opportunità per rafforzare il patrimonio della città
MASSIMO ZUPI, GABRIELLA CERCHIARA

Cultural heritage and multi-actors innovation. Evidences from Smart Cities
MARCO TREGUA, CRISTINA C. AMITRANO, FRANCESCO BIFULCO

Everyone's collections at Art Museums: ground-breaking digital business strategy as cornerstone for synergies

ERIKA CAVRIANI*

Abstract

Objectives. *This paper aims to investigate how an innovative digital-strategy of a museum could develop new avenues for business and social value, looking into its role as booster of competitive advantage for cultural institutions and as possible source of socio-cultural development.*

Methodology. *The research project focuses on the analysis of the Rijks Museum's re-opening strategy. It's a case-based research using a qualitative approach. A recursive approach has been used where the outcome of each phase has been the starting point of its following phase.*

Findings. *"Open digital-cultural-contents" make art and culture more accessible, stimulating people to value Cultural Heritage - heightening the level of cultural participation by lowering the threshold to experience culture and art. This e-strategy has been the precondition to develop synergies and alliances - moving towards a creative economy by catalysing the spillovers on a wide range of economic and social contexts.*

Research limits. *This is a case-based research-paper with contextual factors, but we consider the data particularly suitable for illustrating and extending relationships and logic among constructs.*

Practical implications. *The research contributes to better unlock the potential of the digital-cultural-contents and allows to understand how to boost durability of cultural organizations and unlock the potential of CCIs.*

Originality of the study. *Identifying synergies emerging from museums' ground-breaking digital-strategies adds significantly to the body of knowledge on the topic innovation management in the cross-fertilization territories of the CCIs.*

Key words: *digital-strategy; digital-open-content; cultural heritage; museum; synergies; alliances*

* Research fellow m.a.c.lab, *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Ca'Foscari Venezia
e-mail: erika.cavriani@unive.it
Thanks to my research tutor professor Monica Calcagno who has been a valuable support in triangulations and discussion of the data. A special thanks to professor Sergio Faccipieri who has supported my research path.
The research project has been financed by a FSE research grant (Regione Veneto).

1. Introduction

Nowadays Cultural Heritage - included in the broader Cultural Capital (Bourdieu, 1986) - is well-founded assumed as an asset which offers an innovative and open ambiance that stimulates creative thinking (Florida, 2002, 2009; Kourtit *et al.*, 2011; McKinley, 1998). As sources of creativeness cultural and social capital (Bourdieu, 1986) need to be managed, developed and communicated effectively (Throsby, 2001). Re-imagining the management of cultural-content - in order to find paths able to boost, as long-term values, the cultural participation of the public and the Cultural Heritage development - means finding new ways to communicate effectively and proactively the Cultural Heritage, coherently with the new postmodern era.

The "*visual culture*", qualified by this modern tendency to picture or visualize existence (Mirzoeff, 1999)[1], is characterising the Postmodern culture, placing more and more a premium on rendering experience in visual form. In the current epoch of overmuchness of contents and products it is extremely difficult to catch the attention of the consumers, and this is not different in the cultural domain where the variety of cultural activities and cultural products is wide and deep. Moreover this age is characterized not only by the (*digital) image culture* but also by a widespread *open design* approach. A plethora of images and open contents - co-created, manipulated and downloadable - are available on Internet for everyone and everywhere; organising cultural-content projects requires to take into consideration both the new technologies' scenario and the new approach regarding the content, text and images[2]. Digital technologies[3] are flexible tools which can be used in order to boost business and social synergies - like social cohesion and culture dissemination - capitalising the mechanisms of the *visual culture* paradigm (Mirzoeff, 1999).

This research can contribute to better unlock the potential of the (open) digital cultural-contents, in both business and socio-cultural directions, within today's image culture.

Throsby (1994, 2005) has well expressed a reading of the Cultural Capital as an economical capital, in any case, in order to manage the value of the Cultural Heritage in a sustainable way, it is also necessary to understand the peculiarity of this asset (compared to the economical capital tout court) which is its attitude to generate a flow of income that needs to be measured in both monetary-value and cultural-value terms (Throsby, 1997). Moreover this Value, in its various dimensions[4], needs to be democratically accessible to the community or, in other words, needs to be enjoyed by everyone (Benhamou, 2001).

Trying to find out strategies to manage the Cultural Heritage in a sustainable way (coherent with the postmodern *digital-image culture*, with the multiple dimensions of this Asset and with the necessity to make this Value democratically accessible to the community) the research has focused its attention on a specific cultural industry, namely cultural institutions like art and historical museums.

The endeavour is to understand how these cultural institutions can maintain, enhance and develop the Cultural Heritage, boosting the participation of the public through a re-imagined *digital cultural-content*. On the top of this the present study addresses the impact of a re-imagined *digital cultural content*, highlighting the possible avenues which open new perspectives on the relationship between cultural institutions and creative industries (CCIs), and moreover highlighting the acceleration of the spillover effect of CCIs on other industries and on society at large[5].

CCIs are advanced frontiers of contemporary economic development, a productive dimension that generates innovation - cultural innovation as well as innovation tout-court (Sacco, 2011) - which gets nourishment from creativity with which it is permeated at the same time (Calcagno,

1 "Visual culture does not depend on pictures but on this modern tendency to picture or visualise existence." (Mirzoeff, 2012, p.6)

2 During the interview of the digital communication manager of the Rijksmuseum P. Gorgels.

3 We refer to the digital technology in general as well as to the communication and marketing tools (like the social media) where the digital technology can express a high impact on a new target audience.

4 Economical capital, social capital, cultural capital and symbolic capital (Bourdieu), but also different value dimensions; monetary-value and cultural-value (Throsby).

5 As suggested by the European Commission in the "Green paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries" (European Commission, 2010) p 19.

2013). Furthermore, an increased exposure to the world of arts and culture would be translated into higher creative capabilities (Kloosterman, 2005; Fusco Girard *et al.*, 2012; Kourtit *et al.*, 2011 and Camagni, 2012), necessary requirements in a learning society where the ability to manage new skills is strategic (Bradburne, 2004).

The case study investigated - the Rijks Museum in Amsterdam - is about a museum that has "re-invented itself during its renovation"[6], opting for the extension of the virtual museum instead of the enlargement of the *brick and mortar* one, coherent with the opportunity of the available technology, with the *digital-visual culture* paradigm (Mirzoeff, 2012) and also coherent with the management board's important guideline "less is more"[7]. Creating its *Virtual Identity* - through the Rijks Studio project - the Rijks Museum has re-imagined the meaning (Verganti, 2008) of *digital cultural-contents*, re-functionalizing its collection to generate strategic synergies as well as a flow of "*cultural outcomes*"[8], "some of which accrue to society at large as public-good benefits, arising from the existence of these items of the cultural capital stock" (Throsby, 2005, p. 8). On one hand Rijks Museum's new strategy is stimulating the Cultural Heritage Cycle (Thurley, 2005)[9] promoting the participation of citizens in the cultural life of society (European Commission, 2010) and on the other hand it is boosting creativity tout-court, both in the field of (creative) industries and in the socio-cultural environment. These are some spillovers[10] of this approach and in addition some important synergies have been achieved through the "*advanced management*" (Calcagno and Cavriani, 2014b)[11] of the strategy of Amsterdam's museum. In particular the research has analysed *mutual reinforcing* (Porter, 1996) in the implementation of the corporate strategy and effective alliances management, which had boosted strategic-alignment synergies as well as cooperation synergies, business developments and financial matching[12].

The study aims to add to the body of knowledge on the entrepreneurial re-use of cultural-content in order to develop innovative applications as well as innovative cultural-sensitive products and concepts, able to communicate art and history in a ground-breaking way, reducing the distance between museums, their collections and the public[13], and disseminating culture (Calcagno and Cavriani, 2014a). The observation has lighted up avenues which can boost, through art museums' strategic innovation, a fertile environment for creativity, propeller of economic and social wealth, answering the question "How to accelerate the spillover effects of CCIs on other industries and society at large?" posed by the European Commission in 2010 (p. 19).

The present study endeavours to get a deeper understanding of how to boost synergies in the strategy innovation management of art museums, enhancing ground-breaking digital-business strategy as sources of competitive advantage, financial sustainability and socio-cultural development.

---

6 During an interview with the general director W. Pijbes.

7 During an interview with the director of the collection and member of the board, T. Dibbits.

8 We refer to John Smyrk's definition of "*outcome"* proposed in the ITO model (Smyrk, 1995), which is discussed in the 5.1 paragraph.

9 See footnote 77.

10 We refer to positive spillover effects, namely some external processes, some "positive side-effects" which arose from the Rijks Museum strategy innovation implementation.

11 In this research paper the "advanced manufacturing" approach has been proposed, the "advanced management" is assumed to have the same characteristics.

12 We refer to the "matching-funds model" proposed by Bradburne (2004) which, referring to the "Metzler effect", treats the Public-Private Partnerships (PPPs) approach, namely leveraging also a private support like the one implemented by the Mak.frankfurt.

13 Interestingly enough this brave approach has been able to reach a new target public (the young generation defined in the Rijks Studio strategy plan as the "cultural snackers"). With the e-strategy target the museum is renewing the audience or in other words the end-user of the Capital Heritage held in the Museum's collection.

2. Looking for synergies

2.1 The concept of synergy

Synergy means 'combined action': it is a universal law of nature which provides a particular effect in the system of interacting elements, a dynamic effect connected with cooperation, a phenomenon which occurs when it comes to a junction of different elements and to their cooperation (Kowalska, 2012). Being synergy a result of a total economic activity it can be analysed in the economic field having a holistic approach (Zhao, 2005). Thus synergy in economics is connected with the endless process of (re-)combination of resources (Kowalska, 2012) where it is possible to achieve a mutual strengthening (Porter, 1996, 1998), amplifying the effects of two or more related elements (Miller, 1996), which are boosting combined effects as a result of the cooperation.

Ansoff (1965; 1988) introduced the concept of synergy into strategic management and described synergy as the combined effect[14] available to a diversified firm suggesting that it can produce a combined return on resources greater than the sum of its individual parts[15]. However this approach stresses just its positive effects, mystifying the perception that synergy can merely provide positive effects. Interpreting synergy as a cooperation of elements, which could cause different effects (Ensign, 1998), the research wants to remind that synergy effects could be positive, negative (dis-synergy) and null (a-synergy) (Kowalska, 2012).

The synergy effect is therefore the difference between the total-combined-effect (realized as a result of cooperation of elements) and the base-effect (realized by non-cooperating elements) (Kowalska, 2012)[16]. Of course this research focuses on the positive synergies, which have boosted the *outcomes* (Smyrk, 1995) of the Rijks Museum's *virtual identity* project. In particular it focuses on the interpretation of Davis and Thomas (1993) of a super-additivity in the evaluation of business combinations[17].

2.2 Strategies' alignment and cooperation by way of alliances to boost synergies

The reasons why enterprises succeed or fail is the central question in strategy which is tied up with how they choose, develop, implement and manage strategy. "Any effort to understand success must rest on an underlying theory of the firm[18] and an associated theory of strategy" (Porter, 1991 p. 95).

Strategy is the way of integrating the activities of diverse functional departments within a firm[19]; in other words, to have the chance to succeed it is necessary to integrate the different functional strategies with the corporate one. "An explicit and mutually reinforcing set of goals and functional policies is needed to counter the centrifugal forces that lead functional departments in separate directions" (Porter, 1991, p. 96). This internally consistent set of goals and policies could be boosted by strategies' internal alignment. Strategy implementation is a process of action, which is a connection of elements, tasks as well as their cooperation (Goold and Campbell, 2000). There is

[14] Hofer and Schendel (1978, p. 25) referred to synergy as "joint effects" and moreover they suggested the development of interrelationships as a way to obtain synergy.

[15] He proposed 2 + 2 = 5 to describe that the firms combined performance may be greater than the simple aggregate of its parts.

[16] efsyn = e*f* (A+B) – (e*f* (A) + e*f* (B)) where: efsyn = synergy effect, ef (A+B) = total (combined) effect, realized as a result of cooperation of element A with element B, (e*f* (A) + e*f* (B)) = base effect, realized by independent (non-cooperating) elements A and B (Kowalska, 2012). In other words "synergy potential does not fully translate into actual synergies" (Knoll, 2008 p. 14), namely synergy is a net effect between total synergy potential and realization costs (Knoll, 2008).

[17] "Such revenue super-additivities are associated with the combination and transfer of complementary resources to capture growth opportunities across businesses rather than with sharing similar resources to increase efficiency (cf. Eisenhardt, Martin 2000; Tanriverdi, Venkatraman 2005). We term these valuable revenue super-additivities from combining complementary operative resources across businesses growth synergies"(Knoll, 2008).

[18] One of the essential conditions (Andrews, 1971, 1987) to explain success is that of developing and implementing an internally consistent set of goals and functional policies which collectively define its positioning.

[19] Including marketing, production, research and development, procurement, finance and the like.

a strong perception of the concept of synergy in the context of corporate strategy[20] (Pun, 2004). To achieve synergy it is necessary that each task adds new value to the effect of the previous task (Kowalska, 2012). Another condition for success is that the set of goals and policies aligns the firm's strengths and weaknesses with the external environments. "Strategy is the act of aligning a company and its environment" (Porter, 1991, p. 97). Both these kinds of alignments - internal and external - are the ground of synergy in relation with strategy.

In this research paper, with specific reference to the e-business strategy, we will argument on one hand that it needs to be integrated[21] (with corporate and functional area strategies[22]) in order to boost synergies and develop an effective corporate strategy, and on the other hand that a ground-breaking e-strategy could be a cornerstone for further synergies by way of alliances.

Synergy is in many cases perceived in the context of business cooperation, where two or more cooperating subsystems[23] are producing more than the total sum of their production would have been, if they were working separately. And in order to understand the joint effects Davis *et al.*, (1992) tested relatedness and resource sharing. This synergy effect is connected with the mutual work of these sub-systems which, because of their connection, are able to produce mutual reinforcing activities (Porter, 1996, 1998; Miller, 1996; Fluck and Lynch, 1999; Siggellkow, 2002).

The literature concerning cross-business synergies is conceptualised in the corporate strategy field[24] (Porter, 1996, 1998; Goold and Campbell, 2000) where the research has focused on studying the impact on performance of the relatedness between businesses of diversified firms (Rumelt, 1982; Berger and Ofek, 1995; Harrison *et al.,* 2001), most of them capturing the benefits of cost-sub-additivities (economies of scope) from sharing similar resources across businesses (Davis and Thomas 1993; Martin, 2002; Tanriverdi and Venkatraman, 2005).

However, recently relationships among businesses have been studied not only on the lead to cost-sub-additivities but also on the lead to value-enhancing revenue-super-additivities, namely profitable corporate growth (Davis, Thomas 1993; Tanriverdi and Venkatraman, 2005). Such revenues, associated with the combination and transfer of complementary resources to capture growth opportunities across businesses, rather than with the sharing of similar resources for efficiency (Eisenhardt and Martin, 2000; Tanriverdi and Venkatraman, 2005), are the focus of this research paper, where the alliances effectively developed by the cultural institution are stable cross-business collaborations looking for a kind of "advanced outsourcing", in order to develop other businesses or to get consistency among the organizational core elements and organizational system (Siggelkow, 2002). They are strategic alliances from a resource-based point of view developed to access other firms' resources, for the purpose of garnering otherwise unavailable competitive advantages and values to the firm (Das and Teng, 2003; Ray *et al.,* 2004). These alliances are "cooperative relationships driven by a logic of strategic resource needs and social resource opportunities" (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996, p. 137).

This research has focused on the cross-business opportunities in the overlapping area of creative and cultural industries and between juridical independent enterprises. They are open-minded alliances considering how the art museum's management board has developed the framework of the partner analysis[25] and alliance conditions (Das and Teng, 2003), interestingly coherent with the guideline "less is more"[26] and the pillar value "the collection is of everyone". Moreover such combinations are having the highest impact force on the chosen elements of the external environment (Kowalska, 2012, p. 105).

---

[20] Andrews, 1971; Ansoff, 1965, 1988.

[21] To examine in depth about the central role of alliances in e-business strategy connected with the concept of the virtual organisation (Rowley, 2002, Venkatraman, 2000)

[22] Tallon (2007) suggested that alignment should be tightest in processes that are considered critical to each firm's strategic focus.

[23] According to Chakravarthy and Lorange (1991) synergy describes how each cooperating entity strengthens each of their competitive positions, by sharing capabilities.

[24] Ansoff, 1965.

[25] The market and resource analysis.

[26] For example see footnote 64:"Other platforms should be."

This research wants to analyse synergies which have to do with a dynamic management (Porter, 1991; Eisenhardt and Martin, 2000)[27] to achieve the alignment of the organization with its internal environment (synergies and strategy) and with its external environment (synergy and alliances), arranging resources to achieve competitive advantage, financial sustainability and socio-cultural development.

The change management of the reopened Rijks Museum, which re-invented itself creating a *virtual museum*[28], has been developed considering both the internal and external alignment, looking also for emergent strategies (Mintzberg, 1979, 1987; Mintzberg and Waters, 1985; Porter, 1991), coherent with the corporate objective and always guided by some shared values, heart and soul themes around which the organization has rallied, like "less is more" and "the collection is of everyone". The evidence of this path will emerge from the presentation of the case study, which will allow a deeper understanding of the relations between the art museum's ground-breaking digital business strategy, its alliances management and its achievement of competitive advantage and financial sustainability.

The aim is to comprehend how Amsterdam's Rijks Museum is achieving the maximum strategy *effectiveness*, "finding … a combination which has the highest impact force on the chosen elements of external environment" (Kowalska, 2012, p. 105).

3. Framework of the research: antecedent and methodology

The study presented in this paper is a case-based research (Siggelkow, 2007; Eisenhardt and Graebner, 2007) using a qualitative approach (Myers, 2013; Ellis and Levy, 2008). The research process is characterized by a recursive approach among different research questions and different cases (albeit connected), but on the same topic - strategy and innovation management in the CCIs with a special focus on the cross-fertilization territories.

The research started in 2013 and to meet its objectives, because of the recursive approach, the outcome of each phase has been the starting point of its following step. The research path consists in interdependent phases (with similar research problem[29] and coherent research goals[30]) and this research paper is focused on the third one.

The study of the overlap between the domains of arts, creativity and management started at the end of the nineties and is still going on, producing various areas of cross-fertilization and stimulating a critical thought on the possible or actual relationship between arts and management (Scherdin and Zander, 2011). The main pillars, on which the overlapping is based, are design, creativity and entrepreneurship. These are at the same time the key words and the reference points of a highly celebrated territory, a sort of a "middle earth" (Calcagno, 2013) where the hybridization between arts and management takes place, creating new conditions of economic value, but also urging the management research to develop a critical thinking on the patterns through which this relationship comes true. The first step of the research has therefore focused on this overlapping, proposing some interpretations of the above mentioned interactions.

In the second stage the research focused on the emerging intersection between the domains of arts and management, pointing out the discussion of the design process as one of these merging areas of cross-fertilization. The design process has been experiencing, before any other, a fatal attraction towards the cultural world and, at the same time, it has been the first one to use the cultural dimension to re-invent the concept of products. Furthermore, the word "design" identifies a

[27] A process which is on-going in a continuous fine-tuning, adjusting and responding to the changes of the circumstances.

[28] A Museum without time or space borders, ideally able to boost cultural experience whenever and everywhere, interestingly with the objective to let the people get in contact with the collection not on view in the new Rijks Museum outfitting, because of the "less is more" approach, which has selected 8 thousand artworks out of a total of 1.1 million objects.

[29] Contributing to better understand the relationships, the logic and the opportunities of "effects between fields", especially in the cross-border area of the CCIs.

[30] Finding ways to develop synergies which could boost social and economical spillovers for both creative and cultural industries and more in general for the maintenance and enhancement of Cultural Heritage.

process of generation, which is at the same time an expression of creative thinking and also essential in any kind of entrepreneurial activity. Design is then the strategic axis on which the above mentioned "middle earth" is based, the *file rouge* between art and management, the process shared among artists and entrepreneurs transforming a creative idea in a project of innovation.

In order to explore this idea, the second research stage has analysed the case study of Droog, a design company based in Amsterdam and working on the fuzzy borders between arts and design[31]. More specifically the research has focused on the analysis and interpretation of an open innovation project (Chesbrough, 2003) launched by Amsterdam's Rijks Museum and joined by Droog. Using emerging data the work proposed a model of "sustainable cultural development", identifying an area of meaningful and promising cross-pollination between the worlds of culture and design, opening a new perspective on the relationship between cultural and creative industries.

After a literature review on design management and an inductive analysis based on the case study "Droog and its collaboration with the Rijks Studio", the second research stage resolved its research questions[32] proposing an alternative perspective on design, adopting what had emerged as a new model of design-led-innovation, where cultural regeneration could be realized through the design of artefacts incorporating specific cultural codes. In the suggested path, the world of art and culture could use design as a driver to increase its value by communicating itself through the design of artefacts, thus reaching the external world in a more effective way, reinforcing the Cultural Heritage at the same time towards a new model of innovation. The suggested "*Design Boosted Culture"* approach re-functionalized design's ability to create value by boosting culture and art (Calcagno and Cavriani, 2014a). This design approach (developing society's knowledge and sensitivity about different kinds of art, in order to attract customers to art and culture, and suggesting new ways to live the consumption experience) transforms the design language into a tool for Cultural Heritage Cycle development (Thurley, 2005), giving culture a way to pass through the products using them as the shape for a new relationship with the customer. At the same time it interprets the supposed relationship between cultural and creative industries which, becoming more than a simple combination of different industries, can be based on a flow of communication - aimed to produce sustainable innovation - able to boost social and cultural impact in addition to an economic one[33].

During the collection and analysis of the second research phase data we found out that the sparkling process of design, that we named "*Design Boosted Culture*", was the result of a collaboration between the Rijks Museum and Droog, interestingly driven by the art museum which, at the occasion of its re-opening (in 2013) after a ten-years restoration, launched the "Rijks Studio" official site, a ground-breaking online presentation of 125,000[34] artworks belonging to its collection. To celebrate this digital milestone the Museum approached several leading international designers, architects and artists to become pioneers of Rijks Studio by selecting some pieces from the on-line collection and using them creatively to produce a new artwork or series of products. This project thus strengthened the idea that a process of innovation could be launched thanks to a proactive "use" of the Cultural Heritage. But there was something more than a path of re-functionalization of "centuries-old works reinterpreted in contemporary shapes, functions, techniques and materials"[35] (Ramakers and Jaworska, 2014, p. 161). The additional effect was the boosting of the connection between people, art and history and of the development of the Cultural

[31] Since its foundation Droog has been pioneering new directions for the design discourse, radically experimenting in the design of products, experiences, concepts and events.

[32] Could design give value to the cultural and artistic domain? Is it possible to imagine a path through which the design world could support the sustainability and the development of the Cultural Heritage?

[33] The first project coherent with the *Design to boost Culture* approach (Calcagno, Cavriani, 2014a) has been an unexpected tattoo, referring to the "still life with flowers in vase" by Jan de Heem dated to the 17th Century, designed by Studio Droog. This artefact enabled the Museum to meet the Street Culture https://studio.droog.com/studio/all/rijksmuseum/tattoo/ and moreover has pioneered and communicated the opportunities offered by the Rijks Studio (boosting the e-strategy of the museum).

[34] At the moment they are 200.000.

[35] Explicative examples are the project "Masterpieces by Droog and the Rijksmuseum" http://www.droog.com/news/2013/04/masterpieces-droog-rijksmuseum/ or the project "Rijksmuseum: Rijksstudio m2" presented by Droog during the Fuori Salone del Mobile in Milan in 2014 http://www.droog.com/news/2014/04/droog-milan-2014/

Heritage through the communication of cultural codes (core of this path of design development).

Exactly these findings and suggestions for further research directions, received at the Conference Egos 2014 during the presentation of the paper regarding the second phase of the study, have driven the start of the third research stage, the one treated in this paper which has concentrated its research goals and its research question on cultural institutions in order to better understand the potential impact of the relationships, the logic and the opportunities of "effects between fields" in the cross-border area of the CCIs[36].

The specific research goal of this current phase has been to understand how cultural institutions like art museums could maintain, enhance and develop in a sustainable way the Cultural Heritage, boosting the participation of the public as well as the spillover effect in the cross-territories of the cultural and creative industries. The endeavour is to gain a deeper understanding of how to boost synergies in the strategic innovation of art museums, enhancing ground-breaking digital-business strategies as source of competitive advantage, financial sustainability and socio-cultural development.

It has been swiftly found out that the collaborations boosted by the art Museum were multiple and different both for the characteristics of the partnerships and for its strategic objectives. Some of them were complementary[37] - to optimise internet contribution to core business - and some of them were designed with specific objectives, to reinforce the contribution of the e-strategy to the core business as well as to other functional area strategies (Pun, 2003, 2004; Punk *et al.*, 2004). Therefore this third phase of the research started firstly reviewing literature and secondly interviewing the art museum's managers/directors and also some different partners cooperating with the Rijks Museum.

Reviewing literature concerning art museums' management (Bradburne, 1999, 2002, 2004; Grattan and Langeven, 2007; Bakhashi and Throsby 2010; Calcagno and Faccipieri, 2010, 2011; Calcagno and Biscaro, 2012; Bonaccini, 2011, 2012; Cecchini, 2013), with particular attention to the digital impact on the new ways of interaction between the museum and the audience, we immediately had the perception that the case-study would have been very representative thanks to its ground-breaking digital business strategy. Therefore, because of this finding the research has strengthened the analysis of the literature concerning the synergies between the e-strategy and the corporate one (Rowley, 2002; Pun, 2003, 2004; Punk *et al.*, 2004; Tallon, 2007). The connection between synergies and alliances (Ensign, 1998; Das and Teng, 2000, 2002; Knoll, 2008; Christoffersen *et al.*, 2012) emerged moreover as another academic research field coherent with the features of the case study.

As an effect of the literature review the research question was made clearer and more focused. How could a strategy innovation of an art museum through a ground-breaking digital-business strategy be a source of competitive advantage, financial sustainability and socio-cultural development? Or in other words, which are the relations between the success of the Rijksmuseum and its digital strategy?

The gathering of the case-research data has been made first by collecting information available on the web[38], in order to have knowledge to effectively manage the direct interviews. The further data have been collected from primary sources: interviews, meetings and colloquia with directors and managers of the Rijks Museum and analysis of its financial reports[39]. During these interviews the subjects of strategic innovation and digital strategy have been discussed as well as the subjects

[36] The research problem of all the stages of the research.

[37] See footnote 64.

[38] E.g. video-interviews, articles in Dutch and international newspapers, papers proposed for presentations of the re-opening by Rijks Museum's managers and the "rumours" on the social media.

[39] Taco Dibbits, director of the collection of the museum and member of the board of directors, responsible for the new corporate strategy and for the new approach of the collection's outfitting in the *brick and mortar* restored museum. He was already in the organization at the beginning of the renovation, which means he is the memory and the upholder/supporter of all the renovation-reopening-strategy development and implementation. Peter Gorgels, manager of digital communication, responsible for the digital project Rijks Studio, the *virtual identity* of the museum. Marjolijn Meynen, the head of communications and marketing and the general director Wim Pijbes.

of alliances and collaborations. As collaborations are between two entities - the museum and its different partners - the research has collected information interviewing both Rijks Museum's managers and some of its partners, in order to compare and match the data in a more objective way to better understand the collaborations' characteristics (interviewing again the business director of Droog[40] and some other managers of the companies' network developed and boosted by the cultural institution[41]). Most observations and interviews (recorded and lasted on average 75 minutes) have subsequently been triangulated in order to discuss and let the critical points emerge[42].

The findings reveal that for art museums a ground-breaking digital business strategy - like a *digital-open-content* collection - bolstered by *fitting* (Siggelkow, 2002) alliances can be a cornerstone for synergies. The alliances need to be driven by an emergent strategy with internal and external fit. The connected synergies let the digital strategy be internally and externally effectively, able to boost economical, financial and socio-cultural spillovers.

4. Ground-breaking digital business strategy and alliance management: the case-study of Amsterdam's Rijks Museum

4.1 "Less is more" and "Rijks Museum's collection belongs to everyone"

The chain of causality of this case study goes back to the period of the restoring of the Rijks Museum. It started in 2004 and was expected to take five years, instead of the ten it has employed effectively. From the beginning one of the most important guidelines "less is more" has boosted the decision-making process and therefore the refurbishment of the museum has not taken in consideration (in contrast with many other museums) the widening of the *brick and mortar*[43]. Contextually the new outfitting was conceived to follow the same guideline (the exhibited collection in the "new" Rijks Museum counts about 8 thousand artworks out of a total collection of 1.1 million objects)[44].

As the restoring was costing more time than estimated, the management board tried to transform it in an advantage deciding to use this longer period of not being able to exhibit the collection by focusing its attention on the artworks' digitalization with the highest possible quality[45]. This choice has driven important decisions around the restoring project, transforming it into a moment of re-invention of the art museum. Coherent with the decision not to expand the *brick and mortar*, and with the pillar value that the Museum's collection is everyone's heritage[46], the board decided to expand the virtual walls of the museum, instead of the "concrete" ones, developing the idea to create a *virtual identity* of the Rijks Museum - the Rijks Studio - consistent

[40] Machiel Brautigam. In the first research phase the co-founder and president of Droog Renny Ramakers and the manager of Studio Droog Marielle Janmaat had also been interviewed.

[41] Manager of Peecho, some users of the platform Etsy together with Rijks Studio project, the designer/artist in fashion Alexander van Slobbe, pioneer of the Rijks Studio.

[42] Thanks to my research tutor professor Monica Calcagno who has been a valuable support in triangulations and discussion of the data. A special thanks to professor Sergio Faccipieri who has given a crucial support to boost the research path.

[43] W. Pijbes stated: "We didn't need to build an extension. Big is big enough. I'm a foodie, but I don't like too many courses. I want us to focus and only have the best of the best. I believe in the strength of simplicity". The restored Rijksmuseum has a new entrance, an outdoor exhibition space with free entrance, an Asian pavilion, shops, restaurants, educational facilities and a renovated library.

[44] Dibbits said that "Instead of fighting the building, we have embraced it and accepted its eccentricities". They want the public to get a sense of history, seeing the paintings, furniture and applied arts which were all conceived around the same time, "so rather than separate paintings from silver tapestries or furniture, as they had before, the curators have decided to tell the history of Dutch art from the Middle Ages to the 21st century".

[45] The highest-resolution images with the available technologies (2500 x 2500 pixels, 300 dpi). These are not "thumbnails," and there are no watermarks or sharing restrictions, which means they are of real value to the user.

[46] Dibbits during the interview has defined the Rijks Museum collection a " national collective memory" which "belongs to everyone".

also with the emergent new technological[47] and socio-cultural scenario[48].

This ground-breaking digital business strategy leans on the open content on one side and on the high resolution of the image on the other side: the digital project Rijks Studio is an *advanced virtual museum* which makes the Museum's collection available to everyone.

The internally consistent new set of goals was translated in a new vision-mission of the Rijks Museum: linking individuals with art and history, letting them take on a new meaning for a broad-based contemporary audience. In other words the art museum was looking for a new key challenge, reducing the distance between the museum, its collection and the public, targeting at the same time a new audience - the recalcitrant target of the "*culture snackers* [49] - "letting them be attracted by the beauty of the images and trying to get them into the museum at the end, to experience the authenticity of the art" (Dibbits).

Interestingly enough, in defining this growth path they have deliberately not given attention to benchmarks in their own industry, thinking that to be innovative and make things different it is necessary to look in other fields[50]. Moreover rivetingly, during the restoring of the *brick and mortar*, the team responsible for the Rijks Studio project was consulting a military think tank to have information about the expected digital and ICT technologies (with special focus on the (Web-) Computer Mediated Communication (W-) CMC). The objective was to use the most advanced technologies to evaluate these increasingly important marketing-communication-media in order to mobilise as much as possible visitors' engagement with the digital-content creation of Rijks Studio. Receiving a technological framework forecast with only a horizon of 3 years (and the restoring was far from being finished) they decided to concentrate the energy on the quality of the digitalization and on the development of the visual concept, stressing the content of the e-strategy innovation instead of the selection of the W-CMC tools.

The values of simplicity, personal, authenticity, quality and innovation have driven the development of the Rijks Studio project and together with the guideline "less is more" were supporting strategic decisions which led to the chosen web concept "with the minimum possible text and the highest possible quality of the image"[51]. According Peter Gorgels the objective of the Web experience is to "earn attention by offering attractive content that is easy to share". The previous website contained too many information and options, whereas the new concept, coherent with "less is more", opted to focus on the essential content[52]. The emphasis of the layout has been on the value of the image: as Taco Dibbits said "this is the ideal way to view an artwork, the picture in its full glory, uncluttered by information or buttons".

The e-strategy mission - bring the collection to the public - and its strategic principles were coherently implemented: the website had to be "lean and mean", had to be an open platform and had to identify ways of reaching the public by surprising and seducing, whereby users could learn more and would wish to return[53]. Interestingly enough both the new mission and the new values have been exegesis of the core pillar-values "Rijks Museum's collection belongs to everyone" and "less is more"; moreover these core pillar-values have been the fundament for the implementation of the emergent strategies of the Rijks Museum.

---

47 "New technological scenario" refers to both the possibility of a high resolution of the image (thanks to the new tools for high quality digitalisation) and high quality of the image available on pc, smart-phone and tablet (accessible through the Computer Mediated Communication (CMC) tools) but it refers also to the new CMC technologies itself.

48 The socio-cultural scenario refers to the new (digital) *virtual culture* typical of postmodernism (Mirzoeff, 1999) and also to the widespread open design approach.

49 The teens and more in general young creative people, which love web opportunities like downloadable images available for free.

50 From the interview with T. Dibbits.

51 About the focus on the image: "Many museum websites present a wealth of information and data. Rijksstudio believes in the strength of the images themselves" (interview with P. Gorgels).

52 "Anything else should be pushed into the background or omitted altogether" ((interview with P. Gorgels).

53 "Although content-rich, the design of the "virtual museum" often fails to rise above the level of a database intended more for administrative purposes than for aesthetic pleasure. The artworks are often shown as small thumbnails. If they can indeed be enlarged, there are various (technical) restrictions which stand in the way of a truly user-friendly experience" (interview with P. Gorgels).

4.2 The e-strategy as core element of the corporate strategy

The vision of the Museum, "The Rijksmuseum links individuals with art and history" [54], reflects the mission of the Rijks Studio "to connect people, art, and history". In order to let art and history take on a new meaning for a broad-based, contemporary national and international audience (paraphrasing the mission of the Rijksmuseum), the museum has implemented the e-strategy as a core element of the corporate one, bringing the collection to the broadest possible contemporary audience.

The mission of the Rijks Studio (connecting people, art and history) was clear from the beginning, but something in the strategy changed because of a reconsideration of environmental challenges. It was decided at the start to invite members of the public to create their own works of art by downloading images of artworks and using them in a creative way, but deviating from the first concept, this boosted creative activity has also been made available for commercial applications (previously only available for private applications)[55]. The core motivation of this new decision has been the forecast that otherwise the strategic potentiality of the Rijks Studio as marketing tool of the museum would have been compromised, caused by the reduction of the positive impact of the public engagement on the *viralisation* of the brand[56]. The spillover effect in the creative industries would not have been possible and the public would have been less interested in using the collection in a copyright-free creative way[57].

This turn of the digital strategy implementation has been boosted by the emergent strategy, coherent with the corporate objective to use the Rijks Studio project to connect the museum's collection with the contemporary (inter-)national audience and consistent with the marketing strategy to develop the awareness of the restyled brand of the art museum, fostering the *resonance* of the Rijks Museum[58]. The cultural-open-content collection became in fully an open source, usable also for commercial applications, boosting creative spillovers as well as marketing communication, (e. g. letting the brand of the museum be presented during the Salone del Mobile di Milano 2013, conveying its re-opening thanks to the collaboration with Droog).

This approach has led to an increase of the participation of the (Dutch[59]) audience to the Rijks Museum and to a boost of the positive Cultural Heritage Cycle (Thurley, 2005) on the Dutch society at large, mostly thanks to the Rijks Studio project.

Moreover with its e-strategy (to achieve the corporate objective to connect a broader target of people to art and history, enhancing the new external-environment opportunities) the Rijks Museum approached a new target: the "culture-snacker", usually a young audience which enjoys viewing images and sharing them with friends and followers, matching the image-heavy culture. Its new *virtual identity* created a new target group for the art museum on top of art professionals or art lovers[60]; mobilizing this new audience the e-strategy is giving the art museum a place within today's image culture. As Gorgels said "We shall invite and seduce the snackers. We shall inspire

---

54 The Vision of the museum is "The Rijksmuseum links individuals with art and history" and the Mission is "At the Rijksmuseum, art and history take on new meaning for a broad-based, contemporary national and international audience"; https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/vision-and-mission

55 "Rijksstudio is exceptional … because we actively encourage users to be creative in this way using the collection of the Rijks Museum available wherever an whenever but also for every artistic development" (P. Gorgels).

56 "… we also wish to encourage people to publish our content on their own sites and blogs. The more who do so, the greater our outreach" (P. Gorgels).

57 Results: Rijks Studio at the moment shows 200.000 digital images, has lodged 2.47 million visitors (the amount has doubled), 210.000 objects have been downloaded, 110.000 personal accounts have been created.

58 The mission of the marketing strategy is to develop the awareness of the Rijks Museum brand looking to boost the visitors success (both in the *brick and mortar* and in the virtual museum Rijks Studio) enhancing the support of the followers to the viralisation of the museum's brand using the social media for the word-of-mouth advertising. The number of visitors of the Museum has doubled (actually more than 4 million since the reopening) exceeding the expectations.

59 After the reopening for the first time in years, the number of Dutch visitors exceeds the number of foreign visitors (L. Volkers interview, marketing director of the Rijks Museum).

60 They applied the 80/20 rule, designing on the assumption that 80 percent of visitors would represent the identified target groups. At the same time, the other 20 percent must also be able to find their way around. The result has been simplicity and the design approach has drawn inspiration from the generalist platforms.

and engage the art lovers, enabling all to take their passion further. Ideally, we shall convert the snackers into true art lovers, and we shall connect with all site users to create mutual loyalty".

4.3 Alliances: to boost synergies in the e-strategy and spillovers in the corporate objective

The idea of the *open-collection* has first of all been a Corporate Social Responsibility (CSR) project of the Rijks Museum, or in other words the propelling motivation has been ethical: "the collection of the national museum is a *(national) collective memory* that belongs to everyone".

The e-project has enhanced the available new technologies, letting the cultural-value of the Cultural Capital (Throsby, 2005) held in the museum's collection become democratically accessible to the community (Benhamou, 2001). In following the guideline "Rijks Museum's collection belongs to everyone" the board of the museum has enhanced this path, boosting also strategic synergies and some spillovers (e.g. a sustainable management of the Cultural Capital).

The Rijks Studio project has been conceived to drive the "*viralisation*" of the reopening of the Rijks Museum and, in addition, to re-brand the "new" museum, in other words to develop its *resonance*. To facilitate these objectives and bring the online project under the public attention, renowned designers and artists were asked to produce new artworks inspired by the Rijks Museum's collection and available through the *open content* Rijks Studio. One of these projects, the one joined by the design company Droog, has been the case-study used in the second stage of the research[61]. Grippingly, thanks to this collaboration the Rijksmuseum has been communicated for two years (2013 and 2014) at the Design Week in Milano: quite a ground-breaking and successful marketing operation for the art Museum[62].

Other collaborations of the same nature and with the same objective (marketing and communication, *viralisation* of the brand) have been boosted by the art museum[63] but, more interestingly from a strategy-synergy point of view, the museum started to develop other stable collaborations in order to support the necessary "virtual organisation"[64] to optimise the internet contribution to its core objectives, extending applications and increasing the community dependency to boost the brand awareness of the museum. This goal has also been very important for the capacity to attract supporters and partners of the museum - because as Dollinger, Golden and Saxton (1997) said, a firm's reputation encourages decision-makers to form a strategic alliance with it. Partnerships that have been necessary to support the e-strategy objectives and the internet presence are Etsy[65] and Peecho. These two open platforms (the first one being a peer-to-peer e-commerce website focused on handmade and vintage, and the second one being a cloud-print on demand) are ways to reach millions of potential followers [66], boosting the creative use of the Rijks Studio as well as extending the sharing and the cropping of the collection, enhancing and exploiting the latest digital technology and digital trends.

From a resource-based point of view (Das and Teng, 2000) they are service partnerships, a kind of distribution agreements, but looking more deeply they are strategic alliances[67] which boost

---

61 The first product with cultural codes embedded in the design concept, has been the remarkable tattoo. See footnote 33. For more information about this collaboration we refer to the research paper of the second stage of the research (Calcagno, Cavriani, a2014).

62 See footnote 35.

63 Fashion designer Alexander van Slobbe produced a dress and shawl two-piece, which De Bijenkorf sold in a limited edition of 100 pieces; Christian Borstlap produced a stunning video animation in which he brings to life various prints from the collection; the fashion brand Ladresse by Simone van Trojen has developed dresses with the cultural code embedded.

64 "Collaborations are a useful vehicle for enhancing knowledge in critical areas of functioning where the requisite level of knowledge is lacking and cannot be developed within an acceptable timeframe or cost". (Madhok, 1997, p 43). And coherently with this Gorgels said "Other platforms should be used where possible rather than building everything ourselves".

65 "Rijksstudio (Rijksmuseum) introduces its digital images to use for Etsy" (https://www.etsy.com/it/pages/rijksstudio). Etsy is world's largest platform for hand made and vintage products.

66 Etsy has 40 million clients all-over the world.

67 "Strategic alliances are voluntary cooperative inter-firm agreements aimed at achieving competitive advantage for the partners … The critical part played by technology and speed in the new competitive calculus, among other factors, has led to the contention that the key to success in the coming years lies in the creation of collaborative advantage through strategic alliances". (Das and Teng, 2000).

strategic synergies. Eisenhardt, Schoonhoven (1996, p. 137) view alliances as "cooperative relationships driven by a logic of strategic resource needs and social resource opportunities". Thus the partnerships with the two platforms are a joint marketing and promotion partnership with which the museum is able to boost - simultaneously and in a synergic way[68] - the corporate objective (connecting in a more effective way individuals with art and history, increasing the target audience of people who can be connected with the collection and boosting a positive Cultural Heritage Cycle), as well as the e-strategy (bringing the collection more effectively to the people), as well as the marketing strategy (developing the museum's brand awareness, to increase the number of potential visitors[69], using the word-of-mouth advertising), and last but not least a financial strategy (increasing the reputation of the museum and the visibility of its brand to leverage also private financial support) coherent with the public private partnerships (PPPs) model.

The research analysed the logic of the decisions regarding the alliances based on the Resource-Based Rationals (Das and Teng, 2000)[70], namely "maximizing firm value through gaining access to other firms' valuable resources" (Ramanathan *et al.*, 1997)[71].

The above described framework of highly interdependent elements (Miller 1981; Porter 1996) is an example of the synergies developed by the alignment of the e-strategy with the corporate strategy which, fostering fitted alliances, is furthermore able to boost financial synergies to develop sustainability of the cultural institution.

4.4 Examples of synergies and spillovers: sustainability of Cultural Capital

The sustainable "matching-funds model" (Bradburne, 2004) of the Rijks Museum, coherent with the PPPs approach, is totally boosted by the synergies which originated from the ground-breaking e-strategy and its alignment with the corporate strategy, and by the strong commitment with the guideline (shared value) "the collection is of everyone".

The ground-breaking digital strategy - to let the museum's collection become an online totally copyright-free open content, democratising the consumption of art, making it accessible and usable online to the widest possible audience - has been the core element for the Rijks Museum for receiving a million euro grant from the National Lottery for Culture BankGiroLoterij[72].

The marketing director of the Rijks Museum Volkers said "We are very enthusiastic, the BankGiroLoterij has sponsored Rijks Studio because one of their objectives is to exhibit culture to a broader audience". The managing director of the BankGiroLotterij Marieke van Schaik said "We are proud to be a partner of the Rijksmuseum (because) we are two organizations with the same mission". And Pijbes, managing director of the Rijks Museum, said "Without the BankGiroLottery, Dutch museums would not be able to take part in the international art market. Nor would we be able to succeed in our mission to ensure the museum is accessible for everyone and for all ages". Summarizing the spillovers: because of its open content Rijks Museum has received and is still receiving[73] an important financial support from the National Lottery, and because of its consistent e-strategy implementation has boosted both the achievement of its marketing objectives (increasing the brand awareness and the visibility of the art museum) as well as the success of the democratisation of the collection. Additionally, because of its reputation, the Rijks Museum is leveraging private support through partnerships (co-branding, marketing partnerships as well as business partnerships[74]) and moreover is increasing the financial support from the Dutch society

[68] Thanks to the tightly coupled organisation of resources, which boosts mutual reinforcing activities (Porter, 1996) creating and sustaining tightly reinforcing elements (Siggelkow, 2001, 2002).

[69] That effectively has increased enormously, exceeding the budgeted target of the restoring business plan.

[70] And not on the Transaction Cost Rationals: "Minimizing the sum of production and transaction costs".

[71] See footnote 64.

[72] The digitalisation project was financed by a million-euro ($1.29 million) grant from the national BankGiro lottery, which provides funds for the arts and cultural groups.

[73] The national lottery is the sponsor of Rijks Studio's downloadable project as specified on the web site of the latter.

[74] The most important are Philips, Heineken, Douwe Egberts and Albert Heijn, but also CCIs like Droog, Ladresse, Alexander van Slobbe.

through the friends/patron of the museum card[75] - as well as from companies like ING Bank and KPN (the former national telecommunication company).

Interestingly the whole strategic approach has fostered the mutual fertilization between the identity of the Dutchmen and Rijks Museum's identity, now perceived by the community as a "*collective national memory*"[76]. This is of course a success of the strategy innovation of Amsterdam's top art museum, which has boosted a positive Cultural Heritage Cycle, "to make the past part of our future" (Thurley, 2005, p 26) creating a cycle of understanding, valuing, caring and enjoying[77].

As Volkers said "Before the restoring seventy percent of the visitors were foreign, tourists; after the reopening sixty percent of the visitors are Dutch and also the kids are increasing more and more (400.000 just in the first year)". Especially for the youngest generation the Rijks Museum has another important objective for which the museum is also receiving financial support from the BankGiroLoterij[78]; "to send all children to see the "*Night Watch"* (the most representative painting by Rembrandt, around which the Rijks Museum building has been architecturally conceived by the architect Pierre Cuypers) before their 12th birthday!" said Dibbits.

The social spillovers are quite evident: the increase of both the social-cultural participation as well as the social cohesion. A national identity has been developed around the art museum's Cultural Capital Heritage, considered as a *collective national memory* of which people are proud and which they want to support and maintain. Rijks Museum with its ground-breaking digital strategy has become a catalyst of the attention of both the real and virtual community, able to inspire different audiences: Dutchmen as well as foreigners, children as well as adults, culture-snackers as well as art lovers and professionals.

This latter is an example of a flow of synergy that starts with the alignment of the strategy (e-strategy and corporate strategy, but also marketing strategy), continues with the development of alliances and flows into a financial sustainability of the art museum as well as a sustainability of the Cultural Capital.

4.5 Some quantitative results of the re-opening strategy

To illustrate the *effectiveness* of the innovative strategy of the new Rijks Museum some results will now be listed. Mr. Pijbes expected the renovated museum to attract 1.75 million to 2 million visitors annually, which would rank the Rijksmuseum to place twenty among museums worldwide. In its last full year (2002) before the restoring it drew 1.3 million visitors. From the reopening in April 2013 until November 2014 the number of visitors has exceeded 4 million (in the whole year 2014 2,47 million), thereby doubling the number of visitors. Moreover The Rijksmuseum's new exhibition wing (1,000 m², restored after the re-opening and able to receive 1 million visitors annually) is at the moment further contributing to the increase of the success. For the first time in years, the number of Dutch visitors (now 60%, in the past 30%) exceeds the number of foreign visitors; over a quarter (23%) of the visitors used an e-ticket, which, by international museum standards, is also an unprecedented number. Rijks Studio - showing at the moment 200.000 digital images - has lodged 2.17 million visitors (and therefore doubled), 500.000 objects have been downloaded and 110.000 personal accounts have been created. The re-opening strategy innovation

[75] https://www.rijksmuseum.nl/en/friends, Interviewing T. Dibbits it became clear that around a half of the operational revenues are connected to the friends' card/patron of the Rijksmuseum card and the museums card.

[76] Interview with T. Dibbits.

[77] "By understanding the historic environment people value it; by valuing it, they will want to care for it; by caring for it they will help people enjoy it; from enjoying the historic environment comes a thirst to understand" (Thurley, 2005, p 26) and it will provoke a thirst to support it and take care of it.

[78] In 2014 the Rijksmuseum received an amount of almost 1. million euro in earmarked donations, which will enable the continuation of the Rijksmuseum bus service. This contribution from the BankGiroLoterij will therefore make it possible to continue fulfilling the stated ambition to send all children to see the Night Watch before their 12th birthday. This program has been set up because not all schools have the resources to achieve this on their own.

has developed the following financial results for 2014: positive operational result € 5.2 mln, entree fees € 25.6 mln (of the 2,47 million visitors 21% had a Museum card), sponsoring € 5.2 mln.

The Rijksmuseum won (inter-)national "Best of the Web" awards (SpinAwards 2013, Dutch Interactive Awards 2013, Museum and Web Awards and the European Design Award) and has recently won the "European Museum of the Year Award" for 2015[79]. These awards are based on peer evaluations by museum professionals.

5. Discussion and conclusion

5.1 Discussion

Any discussion of the determinants of an organization's success needs to define what success means. For the purpose of this research paper we need to consider the special kind of organization we have studied: a cultural organization and in particular an art museum. Porter (1991, p. 96) argued that "firm success is manifested in attaining a competitive position or series of competitive positions that lead to superior and sustainable financial performance". The flow of synergies described before has demonstrated the "superior and sustainable financial performance" that the Rijks Museum has reached thanks to synergies boosted by its ground-breaking digital strategy. What is more, consistent with Throsby (2005, p. 7), "Cultural Capital gives rise by definition to two sorts of value: economic and cultural". Therefore the research assumed that also for discussing the success of the strategy of an art museum (or cultural institutions in general) it is necessary to consider these two types of value. Throsby insists that the cultural-valuation of the stock of the Cultural Capital is measurable according to some agreed system of units, which reflect the significance or worth to society of the cultural asset. During any time period the Cultural Capital produces a flow of income measured in both monetary-value and cultural-value terms (Throsby, 2005, p. 8). Grippingly, considering that the cultural-value depends on the significance or worth to society of the cultural asset, then, if the strategy of a cultural institution is reinforcing this perception (like the art museum of Amsterdam has done), it is at the same time synergically increasing the value of the Cultural Capital[80]; in other words it is achieving a socio-cultural synergy, disseminating culture and boosting the preservation of the Cultural Heritage.

According the ITO (Input-Transform-Outcome) model of Smyrk (1995)[81] the "*outcomes* are the result of *outputs* being utilised by stakeholders" (Smyrk, 1995, p. 4). In other words, the outcomes represent the *effectiveness* with which the *utilisation* of the output has taken place.
The Rijks Museum processed its corporate strategy with a ground-breaking e-strategy and the *output* (the Rijks Studio) in itself is a high-value output, because of its contribution to the democratisation of the museum's collection. However, if the management board would not have boosted synergies, neither in the implementation of the strategy nor in the development of alliances [82], the *effectiveness* of the strategy process would not have been so significant, in spite of its game-changing copyright-free digital open collection.

[79] http://www.europeanmuseumforum.info/emya/emya-2015.html"The renewed Rijksmuseum offers impressive multilingual guidance to its visitors, witty and thought-provoking interventions in the galleries, and a state-of-the-art website for virtual visitors. The ambition to "reach every child in the Netherlands by the age of twelve" is notable, impressive and achievable. This is a great museum … providing a rich experience to the public, and a socially aware outreach programme for visitors of all ages"

[80] $Yc = \alpha Kc$ is the production function of the cultural-value (which calculates the cultural-value of the cultural capital K), where Kc is the cultural-value and α is the "cultural appreciation parameter", measuring the extent to which members of society, in a given time period, understand and appreciate the significance or importance of K. Thus for a society that cared nothing for its cultural assets, a = 0 and no cultural income would accrue (Throsby, 2005 p. 9).

[81] This model evaluates the success of a project, expressing the "goal as the extent to which desired outcomes are generated" (Smyrk, 1995, p 3) including effectiveness in the evaluation.

[82] e.g. the decision to let the content also be used for commercial applications or the partnerships with the creative industries like Droog to inspire the possible use of the open content of Rijks Studio and communicating the Museum at the Fuori Salone in Milan, or the partnerships developed with Etsy and Peecho, which were specific alliances to boost the "utilization" of the output (the cultural digital open content) and which has impacted the consumption (as well as the *viralisation* of the museum brand), that for Smyrk (1995) means "the mechanism of converting sets of available outputs into desired outcomes".

5.2 Conclusion

The findings reveal that for art museums a ground-breaking digital business strategy bolstered by *fitting* (Siggelkow, 2002) alliances - driven by an emergent strategy with internal and external fit - can be a cornerstone for synergies. The connected synergies let the digital strategy be internally and externally effectively, able to boost economical, financial and socio-cultural spillovers.

Definitely the success of the innovation strategy of the Rijks Museum connected to its restoring/reopening depends on the brave decision to develop a totally copyright-free open online collection with the aim to democratise the art and to link a broad-based contemporary audience with art and history, but this is "just" the *output* of the strategic project and says nothing about its *effectiveness.* The mechanism of converting this available output into the desired *outcomes* (by Smyrk called *consumption*), in order to determinate the success of the project, is traceable in the synergies that depend on the strategies' alignment and their effective alliances. The research has revealed that the *effectiveness* of a cultural institution's strategy depends also on the capability to enhance emergent strategies consistent with its core elements. The findings of the research[83] have therefore led to the conclusion that even though the process of strategic innovation is based on a ground-breaking digital business strategy, it will not lead to ground-breaking success unless utilised as cornerstone for synergies, as done by the Rijks Museum.

The managerial implications of the above findings are that, even though the digitalization of the Cultural Heritage and the e-strategy seem the panacea solution for a sustainable Cultural Capital management and development, the *effectiveness* of a (digital) e-strategy in cultural organisations - and the connected *resonance*, competiveness and sustainability - highly depend on the capability of the organisation to implement them, creating and maintaining a tight fit with the corporate strategy and enhancing emergent strategies and alliances. These implications are even more significant considering that they are even valid in case of a ground-breaking digital business strategy, as the research has pointed out.

Future research directions would be to verify whether and understand how the collaborations between (art) museums and creative industries could develop new Business Models to boost their economical and socio-cultural sustainability as well as the sustainability of the Cultural Heritage.

References

ANDREWS K. (1987), *The concept of corporate strategy*, third edition. Homewood: Dow Jones Irwin.

ANDREWS K.R (1971), *The concept of corporate strategy* , Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.

ANSOFF A.I. (1987), *Corporate Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth.

ANSOFF H.I. (1988), *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York, NY.

ANSOFF H.I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York,

BAKHASHI H., THROSBY D. (2010), *Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organizations*. NESTA report, June 2010.

BERGER P., OFEK E. (1995), "Diversification's effect on firm value", *Journal of Financial Economics,* vol. 37, n. 1, pp.39-65.

BENHAMOU F., (2001), *L'economia della cultura*, Il Mulino, Bologna.

BONACINI E. (2011), *Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale,* Aracne ed, Srl, Roma.

BONACINI E. (2012), "Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale", *Il Capitale Culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage* vol. 5, pp. 93-125.

BOURDIEU P. (1986), *The Forms of Capital*, in: Richardson J. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York.

BRADBURNE J.M. (1999) *"*The role of the museum in creating national identity", *www.bradburne.org*

BRADBURNE J.M. (2002), *"*Is Interactivity Different for Fine Arts as Opposed to Design*?", www.bradburne.org.*

[83] Related to the research question: How could a strategy innovation of an art museum through a ground-breaking digital-business strategy be a source of competitive advantage, financial sustainability and socio-cultural development?

BRADBURNE J.M. (2004), *"*The museum as urban catalyst", (Originally 2002/revised 4 January 2004) *www.bradburne.org*

CALCAGNO M., CAVRIANI E. (2014a) "Reimagining the design in the middle earth: from design driven innovation to design boosted cultural heritage", working paper, "*30th Egos Colloquium: Re-imagining, re-thinking, re-shaping*. Rotterdam, Erasmus University.

CALCAGNO M., CAVRIANI E. (2014b), "Manifattura evoluta nel radical fashion. Un percorso tra tecnologia, artigianato e networking ", *Referred Electronic Conference Proceeding, XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro?*

CALCAGNO M., BISCARO C. (2012), "Designing the Interactions in the Museum: Learning from Palazzo Strozzi International", *Studies of Management & Organisation*, vol. 42, n. 2, pp. 43-56.

CALCAGNO M., FACCIPIERI S. (2010), "Nuovi linguaggi e contesti di fruizione nelle produzioni culturali", in "*Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*", (a cura di) Luca Marchi, Sergio Marasca. vol. I, *Profili di management*, Il Mulino, Bologna 2010, pp. 39-48.

CALCAGNO M., FACCIPIERI S. (2011), "Nuove forme d'interazione nella fruizione di prodotti culturali" http://www.unive.it/dip.management.

CALCAGNO M. (2013), *Narrare terre di mezzo. Management, Arte, Design*, Edizioni Scientifiche, Napoli.

CALIANDRO C., SACCO P.L. (2011), *Italia reloaded. Ripartire con la cultura*, Il Mulino Contemporanea, BO.

CAMAGNI R. (2012), *"*Creativity, Culture and Urban Milieux*",* (a cura di*)* Girard L. F., Baycan T., Nijkamp P. *(*eds.*), Sustainable City and Creativity,* Ashgate, Aldershot.

CECCHINI S. (2013), "Musei parlanti. Corrado Ricci e la sfida di comunicare ad un ampio pubblico", *Il Capitale Culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage* , vol. 8, pp. 51-68

CHAKRAVARTHY B.S., LORANGE P. (1991), *Managing the Strategy Process: A Framework for a Multibusiness Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

CHESBROUGH H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.

CHRISTOFFERSEN J., PLENBORG T., ROBSON M.J. (2012), "Measures of strategic alliance performance, classified and assessed", *International Business Review*, vol. 23, n 3, pp. 479-489.

DAS T.K., TENG B. (2000),"A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, vol. 26, pp.31-61

DAS T.K., TENG B. (2003), "Partner analysis and alliance performance", *Scand. J. Management*, vol. 19, pp. 279-308.

DAVIS R., THOMAS L. G. (1993), "Direct Estimation of Synergy: A New Approach to the Diversity-performance Debate", *Management Science*, vol. 39, n. 11, pp. 1334-1546

DAVIS P.S., ROBINSON R.B., PEARCE J.A. II, PARK S.H. (1992), "Business unit relatedness and performance: a look at the pulp and paper industry", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. 5, pp. 349-61.

DOLLINGER M.J., GOLDEN P.A., SAXTON T. (1997), "The effect of reputation on the decision to joint venture", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 2, pp. 127-140.

EISENHARDT K., MARTIN J. (2000), "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp.1105-1121.

EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.

EISENHARDT K.M., SCHOONHOVEN C.B. (1996), "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects of entrepreneurial firms", *Organization Science*, vol. 7, pp. 136-150.

ELLIS T.J., LEVY Y. (2008), "Framework of Problem-Based Research: A Guide for Novice Researchers on the Development of a Research-Worthy Problem", *the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, vol. 11, pp. 17-33.

ENSIG P.C. (1998), "Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm", *Management Decision*, vol. 36, n. 10, pp. 657-68.

EUROPEAN COMMISSION, (2010) "*Green paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries*", http://europa.eu/legislation_summaries/culture/cu0006_en.htm

FLORIDA R. (2002), "*The Rise of the Creative Class and How it is Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life"*, Basic Books, New York.

FLORIDA R. (2009), "Entrepreneurship, Creativity and Regional Economic Growth*"*, in Hart D.M. (ed.), "*The Emergence of Entrepreneurship Policy"*, Cambridge University Press, Cambridge.

FLUCK Z., LYNCH A.W. (1999), "Why do firms merge and then divest? A theory of financial synergy", *Journal of Business*, vol. 72, n. 3, pp. 319-46.

FUSCO GIRARD L., BAYCAN T., NIJKAMP P. *(*eds.*) (2012),"Sustainable City and Creativity", Ashgate, Aldershot.*

GOOLD M., CAMPBELL A. (2000), "Taking stock of synergy, a framework of assessing linkages between businesses", *Long Range Planning*, vol. 33, n. 1, pp. 72-96

GOOLD, M., CAMPBELL, A. (1998), "Desperately seeking synergy", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 131-43.

GRATTAN N., LANGEVEN N. (2007), "Communicating the Museum: reaching our audiences", «*The voice of Canada's Museum community MUSE*», XXVI , n. 6, pp. 11-12.

HARRISON J., HITT M., HOSKISSON R., IRELAND D. (2001). "Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances" *Journal of Management*, vol. 27, pp. 679-690.

HOFER C.W., SCHENDEL D. (1978), "*Strategy Formulation: Analytical Concepts"*, West Publishing, St Paul, MN.
KLOOSTERMAN R. (2005), "*The Creative Hype"*, in: S. Franke and E. Verhagen (eds.), *Creativity and the City: How the Creative Economy Changes the City*, NAi Publishers, Rotterdam.
KNOLL S. (2008), "*Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-business Synergies and a Mid-range Theory of Continuous Growth Synergy Realization*", GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
KOURTIT K., NIJKAMP P., LOWIK S., VAN VUGHT F., VULTO P. (2011), "From Islands of Innovation to Creative Hotspots", *Journal of Regional Science Policy and Practice*, vol. 3, pp. 145-161.
KOWALSKA I.J. (2012), "Synergy effects in the mergers of collieries", *International Journal of Synergy and Research*, vol. 1, n. 2, pp. 103-122.
MADHOK A. (1997). "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 39-61.
MARTIN J. (2002). "*Cross-Business Synergies: Recombination, modularity, and the multibusiness team"* Dissertation Stanford University
MCKINLEY T. (1998), "Measuring the contribution of culture to human well-being: cultural indicators of development", in *UNESCO, World Culture Report*, pp. 322-332.
MILLER D. (1996), "Configuration revisited", *Strategic Management Journal* , vol. 17, n. 7, pp. 505-512.
MILLER D. (1981), "Toward a new contingency perspective: the research for the organizational gestalts", *Journal of Management Studies*, vol. 18, n 1, pp. 1-26.
MINTZBERG H. (1979), "An Emerging Strategy of "Direct" Research", *Administrative Science Quarterly* vol. 24, n. 4, Qualitative Methodology , pp. 582-589.
MINTZBERG H. (1987), "crafting strategy" *Harvard Business Review*, July/August pp. 66-75.
MINTZBERG H., WATER J.A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent" *Strategic Management Review*, vol. 6, pp. 257-272.
MIRZOEFF N. (1999), *Visual culture: an introduction*, Routledge, London.
MIRZOEFF N. (2012), (third ed.), *The Visual Culture Reader*, Routledge, London.
MYERS M.D. (2013), (2nd edition), *Qualitative research in business and management*, Sage, London.
PORTER M.E. (1986) (ed.) *Competition in Global Industries*, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
PORTER M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Special, vol. 12, n. S2, pp. 95-117.
PORTER M.E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, vol. 74, n. 6, pp. 61-78.
PUN K.F. (2003), "A synergy model for strategic planning in manufacturing enterprises", *The West Indian Journal of Engineering*, vol. 26, n. 1, pp. 29-43.
PUN K.F. (2004), "A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24 n. 9, pp. 903-928.
PUN K.F., CHIN K.S., WHITE A.S., GILL R. (2004), "Determinants of manufacturing strategy formulation: a longitudinal study in Hong Kong", *Technovation*, vol. 24, n. 2, pp. 121-37.
RAMAKERS R., JAWORSKA A. (2014), *Here there everywhere*, Droog, Amsterdam
RAMANATHAN K., SETH A., THOMAS H. (1997), "Explaining joint ventures: Alternative theoretical perspectives", in Beamish P.W., Killing J.P. (Eds.), *Cooperative Strategies*: vol. 1. (North American Perspectives) pp. 51-85.
RAY G., BARNEY J., MUHANNA W.A. (2004), "Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 23-37.
ROWLEY J. (2002), "Synergy and strategy in e-business", *Marketing Intelligence & Planning*, vol.20, n.4, pp.215-222.
RUMELT R. (1982), "Diversification strategy and profitability". *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369
SACCO P. (2011), "Cultura e sviluppo industriale: il distretto culturale evoluto", *Sinergie*, n. 82, *http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/view/452/345*
SCHERDIN M., ZANDER I. (2001), (eds.), "*Art Entrepreneurship*", Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
SIGGELKOW N. (2001), "Change in the presence of fit: the rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne", *Academy of Management Journal*, vol. 4, pp. 838-857.
SIGGELKOW N. (2002), "Evolution toward fit ", *Administrative Science Quarterly* , vol. 47, n. 1, pp. 125-159.
SMYRK J.R. (1995), "*The ITO model: a framework for developing and classifying performance indicators*", working paper, Australasian Evaluation Society International Conference, Sydney, Australia
TALLON P.P. (2007), "A Process-Oriented Perspective on the Alignment of Information Technology and Business Strategy", *Journal of Management Information Systems*, vol. 24, n. 3, pp. 227-268.
TANRIVERDI H., VENKATRAMAN N. (2005), "Knowledge relatedness and the performance of the multibusiness firm", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 97-119.
THROSBY D. (1994), "The production and consumption of Arts: a view of cultural economics", *Journal of economic literature*, vol. 32, n. 1, pp. 1-29.
THROSBY D. (1997), "Sustainability and culture: some theoretical issues", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 4, pp. 7-20.
THROSBY D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.

THROSBY D. (2005), "*On the sustainability of cultural capital*", research paper in the department of economy http://www.businessandeconomics.mq.edu.au/our_departments/Economics/econ_research/2005/cult_cap_throsby.pdf

THURLEY S. (2005), "Into the Future. Our strategy for 2005-2010", *Conservation bulletin*, n. 49.

VENKATRAMAN N. (2000), "Five steps to a dot-com strategy: how to find your footing on the Web", *Sloan Management review*, vol. 41, n. 3, pp. 15-36.

VERGANTI R. (2008), "Design, Meanings, and Radical Innovation: a meta-model and a research agenda", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n. 5, pp. 436-456.

YIN R.K. (2014),(5th ed.)"*Case study research: design and methods*", Applied Social Research Methods Series, Sage, Usa

ZHAO F. (2005), "Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 11, n. 1, pp. 25-41.

Il coinvolgimento dei cittadini nella costruzione della Smart city: un'opportunità per rafforzare il patrimonio della città♦

MASSIMO ZUPI* GABRIELLA CERCHIARA•

Abstract

Obiettivi. *Partendo da una riflessione sul concetto di città come bene comune, si intende argomentare l'ipotesi che il paradigma smart city, in determinate condizioni, possa rappresentare la chiave per raggiungere tale risultato.*

Metodologia. *Nella prima parte del testo saranno approfondite le nozioni di città bene comune, patrimonio bene comune e smart city; nella seconda parte sarà approfondito il tema del coinvolgimento dei cittadini nella costruzione della smart city; nell'ultima parte sarà illustrata un'esperienza concreta sviluppata nell'ambito del PON "Res Novae".*

Risultati. *L'esperienza pratica descritta, proprio in virtù dell'approccio specifico praticato e illustrato nel presente paper, sta innescando ricadute virtuose in termini di strutturazione di partnership stabili tra centri di ricerca, imprese e amministrazioni per la programmazione e pianificazione concertata di azioni operative di attuazione della smart city.*

Limiti della ricerca. Difficoltà di *scardinare l'attuale impostazione delle politiche per la smart city*.

Implicazioni pratiche. *Riportare il destinatario finale (il cittadino) al centro delle politiche urbane. Aumentare la competitività e la qualità della città (il patrimonio in una sola parola) migliorando la gestione condivisa dei beni comuni.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro propone una declinazione innovativa del paradigma smart city, rinvenendo in tale nozione un'opportunità per rafforzare il valore della città come bene comune condiviso e partecipato dai cittadini e costruire una governance efficace di valorizzazione del patrimonio comune*.

Parole chiave: *città patrimonio; città bene comune; smart city; energia; comunicazione; innovazione*

Objectives. *Starting from a consideration on the concept of the city as a common good, it is intended to argue the hypothesis that the paradigm smart city, under certain conditions, may be the key to achieve this outcome.*

Methodology. *In the first part of the text will be explored notions of city as a common good, heritage as a common good and smart city; in the second part it will be discussed the issue of the involvement of citizens in the construction of smart city; the last part will be shown practical experience developed by the PON "Res Novae".*

Results. *Practical experience described, under which the specific approach practiced and illustrated in this paper, it is triggering virtuous effects in terms of the structuring of stable partnerships between research centres, business enterprises and governments for planning and concerted planning of operative actions of implementation the smart city.*

Research limits. *Difficulties to undermine the current policy settings of the smart city.*

Practical implications. *Return the final recipient (the citizen) at the heart of urban policies. Increase the competitiveness and the quality of the city (heritage in a single word) improving shared management of common goods.*

Originality of the study. *The paper proposes an innovative declination of the paradigm smart city, finding in that concept an opportunity to reinforce the value of the city as a common good shared and participated by citizens and build an effective governance of common heritage.*

Key words: *city as heritage; city as common good; smart city; energy; communication; innovation*

♦ Pur nella condivisione totale del testo, è possibile attribuire a Massimo Zupi i paragrafi 3-4-5-6-7 e a Gabriella Cerchiara i paragrafi 8-9-10. L'articolazione del paper, i risultati e le conclusioni (par 1-2 e 11) vanno attribuiti ad entrambi gli autori.
La stesura del paper si colloca all'interno del seguente progetto:
"RES NOVAE - Reti, Edifici, Strade - Nuovi Obiettivi Virtuosi per l'Ambiente e l'Energia"
Codice Progetto PON04a2_E
Progetto integrato S.R.S. - SINERGREEN - RES NOVAE - Smart Energy Master per il governo energetico del territorio - finanziato a valere sull'Asse II Sostegno all'Innovazione - Obiettivi Operativi 2.3.1 e 2.3.2

* Assegnista di Ricerca in *Urbanistica* - Università della Calabria
e-mail: massimo.zupi@unical.it

• Ricercatore in *Ambiente ed Energia* - CUEIM
e-mail: g.cerchiara@cueimroma.it

1. Articolazione del lavoro

Il presente lavoro intende sviluppare una riflessione sul contributo che il paradigma "smart city" può fornire in termini di valorizzazione del patrimonio culturale (in particolare di quello strettamente connesso alla città). A tale fine, il paper prende le mosse dal recente dibattito sulla nozione di città come "bene comune", descrivendone i contenuti principali e circoscrivendone il campo d'azione. Nella seconda parte del lavoro, si focalizza l'attenzione su alcune recenti elaborazioni[1] che associano l'attributo di "bene comune" anche alla nozione di patrimonio. Il punto di contatto tra le due definizioni è rappresentato dal ruolo centrale che le comunità devono svolgere in prima battuta, nell'identificazione e nel riconoscimento di questi "beni comuni" (al di là della proprietà) e successivamente nella loro cura e gestione (nel quadro di un'azione pubblica).

Nella parte centrale del contributo viene affrontato il tema della smart city, con l'obiettivo di evidenziare la deriva assunta da alcune specifiche declinazioni incentrate quasi esclusivamente sugli aspetti "hard" (smart grids e ICT), che sembrano dimenticare la *mission* originale rivolta ad abilitare i cittadini all'uso consapevole delle tecnologie. Anche in quest'ultimo caso, dunque la comunità deve assumere un ruolo centrale nella costruzione della "smart city" che si deve configurare pertanto, non come il risultato dell'applicazione di sofisticate tecnologie promosse dalle multinazionali dell'informatica e dell'energia, ma come prodotto collettivo e condiviso, in sintesi come "bene comune".

Muovendo da questi assunti teorici, viene descritta l'esperienza pratica del progetto "Res Novae" ed in particolare dell'Urban Lab, inteso come *medium* attraverso il quale la comunità può partecipare alla costruzione della smart city. In definitiva se la città deve essere un bene comune, la smart city può rappresentare la formula attraverso cui questa equazione si realizza e mediante la quale anche il patrimonio può trovare, nella logica del "bene comune", nuove forme di gestione e valorizzazione.

La smart city, strettamente connessa al suo ambiente e al suo territorio, in una rete attiva in cui centri storici e attività culturali rappresentano potenti fattori identitari ed efficaci acceleratori di sviluppo economico, dovrebbe diventare il luogo in cui passato (patrimonio e conoscenza), presente (istruzione e attività culturali) e futuro (ricerca e innovazione) si sviluppano insieme con profitto.

Nelle conclusioni, infine, sono evidenziati i possibili sviluppi futuri in termini di valorizzazione del patrimonio culturale.

2. Introduzione

Quando si parla di patrimonio culturale, l'attenzione si incentra sull'insieme delle politiche, delle strategie, delle azioni che è necessario mettere in campo per tutelare, salvaguardare, valorizzare il patrimonio culturale esistente. Pochissimo interesse viene rivolto invece all'opportunità di costruire nuovo patrimonio ovvero "reinventare" quello esistente in maniera che risulti tanto espressione della contemporaneità quanto sia rappresentativo, tra le altre cose, delle caratteristiche della città e dei suoi abitanti.

Il concetto di patrimonio viene comunemente associato a quello di città, all'interno della locuzione "città patrimonio dell'umanità" promossa dall'Unesco. Si tratta di una nozione che rimanda ad un valore eminentemente culturale (la Convenzione di Parigi del 1972 fa riferimento a monumenti; aggregazioni per quanto concerne l'aspetto storico, artistico e scientifico; siti per quanto attiene all'aspetto storico, estetico, etnologico e antropologico) e ad una nozione rappresentativa di un'identità condivisa da tutti gli abitanti della città. Si tratta di un patrimonio

[1] L'elaborazione teorica di tale concetto parte da lontano, dalla cosiddetta Convenzione di Faro del 2005 (Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società) ed arriva ad una esplicita dichiarazione in alcune importanti e recenti occasioni pubbliche. Si pensi, a titolo di esempio, alla Conferenza Internazionale "Patrimonio culturale come bene comune Verso una governance partecipativa del patrimonio culturale nel terzo millennio" organizzata nell'ambito del semestre di Presidenza Italiana del Consiglio dell'Unione Europea nel settembre 2014.

ereditato dalla storia che i cittadini riconoscono (e nel quale si riconoscono) e che viene percepito come riferimento, ma che al tempo stesso si rivolge più verso l'esterno (ai potenziali visitatori e turisti) che all'uso quotidiano. D'altra parte la stessa Dichiarazione di Budapest (2002) che introduce la necessità di realizzare Piani di gestione dei Siti Unesco, individua come obiettivo primario del Piano quello di assicurare un'efficace protezione del bene, per garantirne la trasmissione alle future generazioni.

Ma il patrimonio (culturale) di una città non è costituito esclusivamente dal suo patrimonio architettonico, storico, artistico, ma risiede essenzialmente nella presenza e nella qualità di tutti quei fattori che ne connotano lo *status* urbano.

La città infatti non è semplicemente un aggregato di case, ma un sistema nel quale le abitazioni, i luoghi destinati alla vita e alle attività comuni (le scuole e le chiese, le piazze e i parchi, gli ospedali e i mercati ecc.) e le altre sedi delle attività lavorative (le fabbriche, gli uffici) sono strettamente integrate tra loro e servite nel loro insieme da una rete di infrastrutture che mettono in comunicazione le diverse parti tra loro e le alimentano di acqua, energia, gas. La città è la casa di una comunità. Essenziale perché un insediamento sia una città è che esso sia l'espressione fisica e l'organizzazione spaziale di una società, cioè di un insieme di famiglie legate tra loro da vincoli di comune identità, reciproca solidarietà, regole condivise (Salzano, 2008).

La città, in una sola parola, per costituirsi come patrimonio culturale, deve sviluppare al massimo questa sua caratteristica di "bene comune". Le politiche di costruzione della smart city, se interpretate nella giusta prospettiva, possono concorrere al raggiungimento di questo obiettivo.

3. La città come bene comune

Asserire che la città è un bene comune vuol dire darle la valenza di un bene, anziché la valenza di un qualcosa di mercificabile.

La città è un bene, non è una merce. Un bene è qualcosa che ha valore di per sé, per l'uso che ne fanno, o ne possono fare, le persone che lo utilizzano. Un bene è qualcosa che aiuta a soddisfare i bisogni elementari (nutrirsi, dissetarsi, coprirsi, curarsi), quelli della conoscenza (apprendere, informarsi e informare, comunicare), quelli dell'affetto e del piacere (l'amicizia, la solidarietà, l'amore, il godimento estetico). Un bene ha un'identità: ciascun bene è diverso da ogni altro. Un bene è qualcosa che si adopera senza cancellarlo o alienarlo, senza logorarlo né distruggerlo.

Una merce è qualcosa che ha valore solo in quanto può essere scambiata con la moneta. Una merce è qualcosa che non ha valore in sé, ma solo per ciò che può aggiungere alla ricchezza materiale ovvero al potere sugli altri. Una merce è qualcosa che si può distruggere per formarne un'altra che ha un valore economico maggiore. Ogni merce è uguale a ogni altra merce perché tutte le merci sono misurate dalla moneta con cui possono essere scambiate (Salzano, 2008).

Aggiungere alla definizione di "bene" l'attributo "comune", serve a chiarire che stiamo parlando di una totalità di elementi materiali e immateriali che solo temporaneamente ed occasionalmente possono essere ad appannaggio di uno solo dei membri della comunità, ma che appartengono invece all'insieme della comunità stessa. Questa affermazione mette in capo ai componenti della comunità una serie di diritti, ma, al tempo stesso altrettanti doveri: appartenere a una comunità mi rende responsabile di ciò che in quella comunità avviene.

L'elemento che meglio chiarisce il concetto di bene comune all'interno della città è il cosiddetto "spazio pubblico". Buona parte del patrimonio culturale che oggi riconosciamo all'interno delle nostre città scaturisce dal suo essere, almeno originariamente, un bene pubblico o di uso pubblico. Gli spazi urbani (pubblici o di uso pubblico) soddisfano numerosi bisogni del vivere in città perché sono funzionali al benessere delle comunità, come all'esercizio individuale dei diritti di cittadinanza: qualità della vita e del lavoro, socialità, cultura, mobilità, svago, condivisione, senso di comunità, possibilità di coltivare capacità e passioni. Essi vivono oggi un momento di profonda crisi, che sta determinando un progressivo deterioramento dell'assetto/aspetto fisico e una preoccupante perdita di funzionalità. In buona parte, tale degrado è riconducibile alla graduale

disaffezione e disattenzione dei cittadini verso questi spazi e servizi di interesse comune che sono percepiti come luoghi o servizi di nessuno (o al più dell'ente pubblico locale), anziché luoghi e servizi di tutti in quanto funzionali al soddisfacimento di bisogni "comuni".

Pertanto è necessario ritornare al concetto di spazio pubblico come risultato di un'azione sociale (Crosta, 2000). In quest'ottica, gli spazi pubblici possono restituirci cittadini non solo come utenti clienti, ma come *citizenry*, persone attive in grado di tematizzare la materia pubblica (Vitiello, 2005).

4. Il Patrimonio come bene comune

Come anticipato nell'introduzione, il percorso di definizione del concetto di patrimonio come "bene comune" viene da lontano (si è individuato un possibile punto di partenza nella cosiddetta Convenzione di Faro stilata nel 2005, ma sottoscritta dall'Italia solo nel 2013) e si formalizza soltanto in alcuni recenti documenti. Oltre al già citato Convegno Internazionale sul tema promosso nell'ambito della Presidenza Italiana del Consiglio Europeo, è utile citare la Comunicazione "Verso un approccio integrato per il patrimonio culturale per l'Europa" adottata nel luglio 2014 dalla Commissione Europea.

L'obiettivo generale è quello di aiutare gli Stati membri e gli stakeholder a trarre il massimo vantaggio dal sostegno fornito al patrimonio culturale dagli strumenti dell'UE, 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* basata sul retaggio culturale. Tra le azioni individuate per rafforzare la posizione dell'Europa nel settore della salvaguardia, del recupero e della valorizzazione del patrimonio culturale, si segnalano le seguenti:

- incoraggiare la modernizzazione del settore, sensibilizzare e coinvolgere un pubblico più vasto;
- applicare un approccio strategico a ricerca e innovazione, condivisione delle conoscenze e specializzazione intelligente;
- cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione per raggiungere un pubblico più vasto e coinvolgere in particolare i giovani;
- continuare a sviluppare modelli di interpretazione e di *governance* più partecipativi che meglio si adattano all'Europa contemporanea, attraverso un maggiore coinvolgimento del settore privato e della società civile.

Si sottolinea già in questa fase (se ne discuterà meglio più avanti) che termini come modernizzazione, ricerca, innovazione, specializzazione intelligente, condivisone delle conoscenze, digitalizzazione fanno parte del vocabolario di base delle politiche sulla smart city. In termini ancora più espliciti, la comunicazione dichiara che la messa in comune di risorse al fine di applicare le tecnologie più recenti e incentivare nuovi approcci scientifici può migliorare notevolmente la concezione, la conservazione e la diffusione del patrimonio culturale.

La Comunicazione sottolinea inoltre che le responsabilità nazionali e l'azione dell'UE non sono in contrapposizione: il patrimonio culturale è una risorsa condivisa e un bene comune, la cui dimensione è allo stesso tempo sia locale che europea. In questo specifico passaggio dunque, la Commissione accoglie pienamente l'approccio basato sulla dimensione collettiva e sociale del patrimonio culturale e indirizzato verso modelli di sviluppo in cui le comunità svolgono un ruolo trainante. Le risorse del patrimonio, indipendentemente da chi ne sia il proprietario o detentore, sono portatrici di un valore che appartiene a tutti i membri della comunità, e sono in questo senso beni comuni.

Proprio in quanto beni comuni, le risorse del patrimonio richiedono un quadro evoluto di *governance* collettiva (multilivello, multi-stakeholder). Un tale quadro dovrebbe riconoscere il ruolo di tutti gli attori pubblici e privati e i diritti dei gruppi di cittadini interessati a partecipare attivamente alla tutela, gestione e sviluppo del patrimonio comune.

5. La smart city

Il dibattito sul tema delle *smart cities* ha ufficialmente inizio nel 2007, in virtù di due specifici eventi: la pubblicazione dei risultati della ricerca condotta dalle Università di Vienna, Lisbona e Delft (Giffinger *et al.*, 2007) su 70 città europee di media dimensione (tra 100.000 e 500.000 abitanti) e la comunicazione della Commissione Europea inerente il Piano Strategico Europeo per le Tecnologie Energetiche (SET-PLAN).

Il primo documento ha il merito di fornire un'organica definizione di smartness: per confrontare e classificare le città selezionate, la ricerca individua infatti 6 caratteristiche, 33 fattori e 74 indicatori.

Tab. 1: Caratteristiche e fattori della smartness

Smart economy (competitività)	**Smart people (capitale umano e sociale)**	**Smart governance (partecipazione)**
Spirito innovativo Spirito imprenditoriale Immagine economica (brand) Produttività Flessibilità mercato del lavoro Relazioni internazionali Capacità di cambiamento	Livello di qualificazione Formazione continua Pluralismo etnico e sociale Flessibilità Creatività Apertura mentale e cosmopolita Partecipazione alla vita pubblica	Livello di partecipazione ai processi decisionali Servizi pubblici e sociali Trasparenza Visione strategica e di prospettiva
Smart mobility (trasporto e ict)	**Smart environment (risorse naturali)**	**Smart living (Qualità della vita)**
Accessibilità locale Accessibilità (inter)nazionale Disponibilità di infrastrutture ict Sistemi di trasporto sostenibili, innovativi e sicuri	Attrattività ambiente naturale Inquinamento Politiche di protezione ambientale Gestione sostenibile delle risorse	Strutture culturali Condizioni igienico-sanitarie Sicurezza individuale Qualità dell'abitare Strutture per l'istruzione Attrattività turistica Coesione sociale

Fonte: Giffinger *et al.*, 2007

Il SET Plan è lo strumento che introduce la cosiddetta strategia 20-20-20, vale a dire il triplice obiettivo da raggiungere entro il 2020 riguardante:

- 20% di riduzione delle emissioni di CO_2;
- 20% di riduzione dell'uso di fonti energetiche primarie (attraverso il miglioramento dell'efficienza energetica);
- 20% di incremento di energia prodotta da fonti rinnovabili.

In attuazione del SET Plan, nel 2009, è stata emessa un'ulteriore comunicazione della Commissione Europea che individua una "Technology roadmap", all'interno della quale le smart cities sono indicate tra le sette priorità di investimento, con una previsione di spesa stimata tra i 10-12 MLD di euro. In particolare, l'iniziativa è rivolta a supportare città e regioni nel predisporre misure per raggiungere entro il 2020 l'obiettivo della riduzione del 40% delle emissioni nocive, attraverso la sostenibilità nell'uso e nella produzione di energia. I tre campi di applicazione individuati sono: edifici, reti energetiche e trasporti. La strategia di attuazione prevede inoltre il coinvolgimento del *Covenant of Mayors*[2] per sostenere l'iniziativa e moltiplicarne l'impatto. Il "patto dei sindaci" è stato lanciato dalla Commissione europea per avallare e sostenere gli sforzi compiuti dagli enti locali nell'attuazione delle politiche nel campo dell'energia sostenibile. Con l'adesione al Patto, i firmatari si impegnano a preparare un "Inventario di base delle emissioni" e a presentare, entro l'anno successivo alla firma, un Piano d'azione per l'energia sostenibile in cui sono delineate le azioni principali che essi intendono avviare.

[2] Nel febbraio del 2009, ca. 3000 sindaci di città europee hanno sottoscritto il patto. Attualmente i firmatari sono 4.827 e tra questi 2.362 sono comuni italiani.

Sempre in applicazione del SET Plan, tra il 2010 ed il 2011, sono stati lanciati i Joint Programs promossi dalla EER[3]. Si tratta di collaborazioni strategiche permanenti tra le maggiori organizzazioni ed istituti di ricerca, finalizzate a massimizzare le strategie e identificare le priorità per i finanziamenti futuri. Lo specifico Joint Program riguardante le *smart cities* è stato lanciato durante il workshop di Varsavia nel novembre 2011 ed individua quattro sottoprogrammi di ricerca: Energy in cities, Urban energy networks, Energy-efficient interactive buildings ed Urban city related supply technologies.

Pressoché in contemporanea con il lancio del JP riguardante le smart cities, è stata avviata sullo stesso tema una "Member States Initiative". Si tratta di un'iniziativa politica promossa dall'Austria (nazione molto attiva sul tema) per abilitare una collaborazione coordinata degli Stati Membri e Stati Associati finalizzata a:

- creare un inventario dei programmi nazionali e dei progetti faro/dimostrativi;
- creare una base comune per lo sviluppo futuro (ad esempio attraverso un accordo sugli standard di planning, valutazione e monitoraggio);
- guidare congiuntamente (con la CE) il processo che porta alle Smart Cities.

L'ultimo documento europeo, in ordine di tempo, sul tema è la Comunicazione della Commissione Europea del luglio 2012, denominata "Smart Cities and Communities Initiative". Si configura come un'iniziativa industriale sul tema del SET PLAN, ma ha anche le caratteristiche di una "European Innovation Partnership". Si focalizza sull'intersezione tra energia, trasporto e ICT nel contesto urbano, proponendo un approccio integrato con focus sul coinvolgimento industriale, basato su progetti dimostrativi di larga scala (lighthouse projects) con riferimento a soluzioni di mercato.

L'Italia si è mossa con sufficiente celerità sul tema, favorita probabilmente dall'immediata e massiccia adesione dei comuni al Covenant of Mayors[4], pervenendo, nel 2012, alla pubblicazione di due bandi da parte del MIUR per Smart Cities and Communities and Social Innovation. Il primo bando (Avviso n. 84/Ric. del 2 marzo 2012) è dedicato ai territori della Convergenza, il secondo (Avviso n. 391/Ric. del 5 luglio 2012) alla restante parte del territorio nazionale. Entrambi gli avvisi sottolineano che "*la Smart Community, quale riferimento per l'individuazione delle aree di ricerca e delle traiettorie di sviluppo, va intesa in senso ampio rispetto alla definizione di agglomerato urbano di grande e media dimensione, e si riferisce al concetto di città diffusa e di comunità intelligente (anche attraverso l'aggregazione di piccoli comuni ovvero sistemi metropolitani) nelle quali sono affrontate congiuntamente tematiche riferibili alle sfide sociali emergenti*".

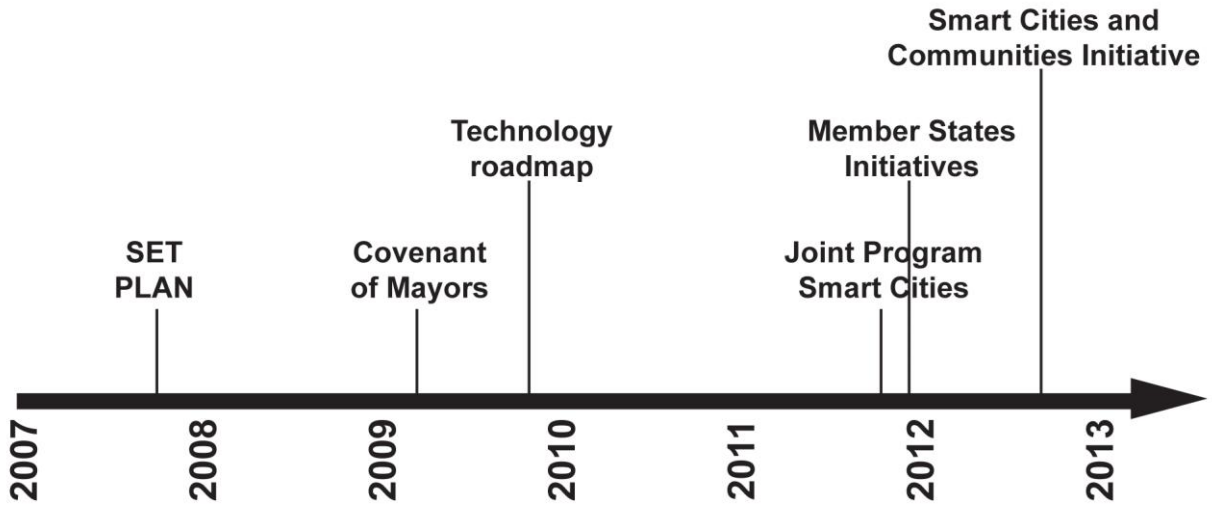
Entrambi gli avvisi inoltre prevedono un contributo per "Progetti di Innovazione Sociale" del costo massimo di 1 milione di euro (2 milioni per l'avviso n. 84) e proposti da giovani residenti nel territorio nazionale (nelle regioni convergenza per l'avviso n. 84) di età non superiore ai 30 anni di età.

Una lettura incrociata dei documenti citati nelle pagine precedenti consente di osservare nelle formulazioni della Comunità Europea una contrazione della nozione di Smart city rispetto alla definizione di Giffinger, con un'attenzione particolarmente focalizzata sugli aspetti energetici. Certamente tale approccio è strettamente connesso al fatto che il tema delle Smart City arriva sullo scenario europeo a seguito della redazione del SET PLAN, quindi con un forte imprinting sugli aspetti di risparmio energetico e riduzione delle emissioni. Tuttavia, il richiamo al termine smart city che compare a partire dal già citato JP program di Vienna del 2011, avrebbe forse meritato l'elaborazione ed una visione più complessa. Tutti i documenti ruotano sull'integrazione dei tre temi di base: edifici (singolarmente considerati o aggregati alla scala del quartiere), reti energetiche e mobilità. Solo l'ultimo documento (la Comunicazione della Commissione Europea del 2012) introduce il tema dell'ICT e promuove la sua integrazione con gli aspetti energetici e della mobilità.

[3] La European Energy Research Alliance è stata istituita dal SET PLAN con l'obiettivo di coordinare gli enti di ricerca europei per rafforzare, espandere ed ottimizzare le capacità di ricerca; armonizzare i programmi nazionali ed europei e ridurre la frammentazione; costruire le attività partendo dalla ricerca di base.

[4] Entro la fine del 2010 erano già 863 i comuni italiani aderenti al patto; tra di essi, Bologna, Firenze, Genova, Milano, Napoli, Palermo, Roma.

Fig. 1: La timeline dei documenti europei sul tema "smart cities"



Fonte: ns. elaborazione

Proprio il tema dell'ICT sembra assumere un ruolo centrale nell'approccio italiano: in tutte le aree di intervento proposte dai due bandi del MIUR è presente il richiamo all'impiego di nuove soluzioni tecnologiche. In particolare l'avviso 84 (art.1, comma 4) dichiara che il MIUR intende "*promuovere interventi in grado di utilizzare le più avanzate soluzioni tecnologiche nel campo dell'ICT per dare risposta al fabbisogno di soluzioni di diretto impatto sugli ambiti di interesse pubblico*".

Assieme alla centralità del tema dell'ICT, si osserva un tentativo di allargamento del campo di azione rispetto all'approccio comunitario, che riavvicina la posizione italiana ai contenuti della già citata ricerca di Giffinger sulle città europee di media dimensione. Sono infatti presenti i temi della salute, dell'educazione, del cultural heritage, assenti invece dai documenti europei. La reintroduzione di tali temi avviene attraverso una logica di frammentazione: il secondo bando arriva a proporre 16 ambiti (contro i 9 del primo bando) cui riferire le idee progettuali e con una specifica comunicazione del marzo 2013, si chiarisce che per ciascuno di essi saranno finanziati i migliori 2 progetti esecutivi, indipendentemente dalla numerosità dei progetti presentati per lo stesso ambito.

Alcuni di questi ambiti (pensiamo in particolare a giustizia, scuola e salute), per il modo in cui sono declinati, sembrano proiettarsi su di uno scenario diverso da quello della città (anche intesa nell'accezione di città diffusa o sistema metropolitano), più idoneo a politiche di portata nazionale. Le conseguenze di questo approccio frammentario e ipertecnologico saranno discusse nel seguito.

6. Derive della nozione "smart city" e possibili correzioni

A partire dal contesto di riferimento illustrato nel paragrafo precedente, le proposte progettuali che ne scaturiscono sembrano procedere secondo una logica di frammentazione dei temi, piuttosto che di integrazione. Nella declinazione del paradigma "smart city", l'attenzione tende a concentrarsi quasi unicamente sul termine "smart" (che viene declinato in mille e una modalità) perdendo progressivamente di vista il termine "city". La città appare come substrato neutro, laboratorio dove testare innovazioni tecnologiche in ordine sparso, piuttosto che la destinataria di progettualità miranti a rafforzare in maniera consapevole specifiche vocazioni ovvero ad individuare assi di sviluppo trainanti.

Attraverso questo approccio, il rischio concreto è che la tecnologia perda la sua capacità di fattore abilitante, manifestando invece la sua forza uniformante che rende le città uguali e i piani di lavoro uguali. Non è affatto scontato che una collezione di progetti e iniziative smart rendano automaticamente smart la città. In definitiva, i progetti attuali non sembrano indagare a sufficienza

le domande poste dalla città e conseguentemente non riescono ad individuare le risposte che essa deve fornire ai suoi utenti.

La problematica della smart city senza la città, formula con cui si potrebbero sintetizzare i concetti appena espressi, è strettamente connessa al tema della mancanza di visione. La tecnologia può fungere da stimolo o rappresentare la scintilla, ma non è possibile risolvere i problemi senza una visione (Kanter *et al.,* 2009). Non è possibile essere smart grazie ad interventi puntuali, singole politiche settoriali o singoli progetti occasionali, incapaci di generare trasformazioni complesse e diffuse, ma è necessario possedere una visione strategica (Franz, 2012). Una città che riesca anche ad essere più efficiente (dal punto di vista energetico, piuttosto che da quello della mobilità o della gestione dei rifiuti) ma che non sa dove andare, non potrà comunque essere una città intelligente (Balducci, 2012).

La visione smart deve essere un'azione trasversale, top down e bottom up allo stesso tempo: il progetto tecnologico calato dall'alto, mancante di visione e di consenso verticale sul futuro della città, è condannato al fallimento. Attraverso la visione è possibile definire un'identità condivisa rispetto alla quale specificare i progetti di sviluppo e chiarire il ruolo da assumere all'interno della competizione tra le città. La visione smart deve avere la capacità di essere multi-scalare, capace di ridurre spese e consumi, migliorando lo standard di vita attraverso la tecnologia. La definizione di una visione chiara e condivisa rappresenta la migliore assicurazione possibile per evitare il rischio che la tecnologia si trasformi nel fine ultimo dei progetti (anziché uno strumento virtuoso per elevare la qualità della vita dei cittadini).

L'innovazione sociale non sembra assumere un ruolo sufficientemente centrale nei processi di costruzione delle smart city. Bisogna "urbanizzare le tecnologie"[5] (Sassen 2011) in maniera che esse possano essere realmente indirizzate al soddisfacimento dei bisogni umani. Il ruolo del capitale sociale e relazionale nello sviluppo urbano è fondamentale: una città intelligente sarà una città la cui comunità ha imparato ad apprendere, adattarsi e innovare (Coe *et al.,* 2001).

In quest'ottica, risulta sintomatico il titolo di un convegno promosso nell'ambito del Forum PA 2013[6]: "Human smart cities: la visione". Tale scelta, se da un lato testimonia l'attenzione generale nei confronti della componente umana e sociale all'interno del fenomeno "smart city", dall'altro conferma che qualcosa nelle esperienze e nelle iniziative in corso non sta marciando nella corretta direzione. Come rimarcato in alcune relazioni presentate durante il convegno, l'aggiunta dell'attributo "umano" alla nozione di Smart City sembra assolutamente pleonastico, in quanto le città trovano la propria stessa ragione di esistere nelle persone, visto che nascono per aggregare e sviluppare comunità di individui. Se si sente la necessità di porre l'attenzione sul concetto di "human" vuol dire che si è persa di vista la ragione principale del perché le città devono poter innovare e trasformarsi. Nel discutere di hot spot, wi-fi, banda larga, sensori, paline e lampioni intelligenti, domotica avanzata, si è progressivamente dimenticato di considerare che una città smart deve abilitare le persone a condividere conoscenza per poter meglio esprimere le proprie esigenze, ad essere interconnesse per poter essere ascoltate, ad essere informate per poter intervenire nel dibattito che riguarda lo sviluppo della propria città e del proprio territorio.

In virtù di quest'ultima considerazione, potremmo dire che il successo/insuccesso delle iniziative smart si misura in base alla loro maggiore/minore capacità di costruire bene comune ed avvicinare la città a quell'ideale di patrimonio comune della comunità.

La tecnologia e l'innovazione, in quest'ottica devono essere intese come potentissime leve per la costruzione sociale della città e per definire il patrimonio culturale del XXI secolo da trasmettere alle generazioni future. Bisogna invertire il focus della competizione tra città, che oggi è indirizzato

[5] Con questa espressione la Sassen esprime preoccupazione per la deriva verso uno spazio gestito in cui i "sensori" diventano "censori". Quello che emerge come problema riguarda la misura in cui queste tecnologie non sono state sufficientemente "urbanizzate". Cioè non sono state fatte per operare all'interno di un particolare contesto urbano. Non si può semplicemente buttare una nuova tecnologia dentro uno spazio urbano: i sistemi tecnologici che potrebbero funzionare bene in una città, potrebbero non funzionare in un'altra o dovrebbero essere completamente modificati per essere utili altrove.

[6] Convegno svolto il 29 maggio 2013 con il coordinamento di periphèria, sponsorizzato da ACI, IBM e Telecom, moderato dal Direttore di Smart City Exhibition, Claudio Forghieri.

non tanto a favore dei propri cittadini, ma quanto ad attirare meglio delle concorrenti i suoi acquirenti: gli investitori, i turisti, i finanziatori di eventi.

7. La smart city come bene comune

La centralità del destinatario finale, il suo coinvolgimento diretto fin dalla fase di costruzione dei processi, la necessità che esso comprenda, condivida e faccia propri premesse ed esiti, diventando co-creatore e co-responsabile, rappresentano il punto di contatto tra le nozioni di città e patrimonio come "beni comuni" e il paradigma "smart city" e individuano la chiave di volta affinché quest'ultima possa divenire un'interprete privilegiata ed un potente strumento di promozione dello sviluppo di entrambe. Si ritiene in definitiva che il processo di costruzione di una smart city non possa prescindere da un approccio fortemente "civicentrico": non è pensabile avviare alcun processo senza che i cittadini siano adeguatamente informati, preparati e motivati rispetto alle potenzialità ed ai benefici.

Nella città contemporanea assistiamo con sempre maggiore frequenza ad una situazione apparentemente contraddittoria: cittadini iperattivi nei social network che manifestano un'assoluta apatia nei confronti dei ruoli territoriali. Ciò testimonia da un lato un forte bisogno di scambiare informazioni, condividere sentimenti ed aspirazioni, esprimere giudizi in tempo reale sull'azione di governo (dal livello nazionale fino a quello locale) dall'altro una generalizzata diffidenza verso le forme tradizionali di partecipazione alla vita pubblica. Le politiche per la costruzione della smart city devono invertire tale situazione attraverso idonee attività di comunicazione e reali iniziative di coinvolgimento dei cittadini: le persone non sono interessate a partecipare se vengono "chiamate" (verrebbe da dire convocate) ma solo se si mette loro a disposizione un canale di comunicazione aperto, facilmente accessibile, sempre disponibile.

Il tema della comunicazione assume pertanto un ruolo centrale. Comunicare è da sempre un bisogno dell'uomo. Oggi la comunicazione è genericamente interpretata come trasmissione di idee e di pensieri; l'immaginario moderno la pone infatti alla base del trasferimento di conoscenza. Analizzando il suo significato etimologico è però immediato comprendere che nella sua prima accezione il termine era inteso come "mettere in comune", "rendere qualcosa appartenente a molti". La sua radice deriva dal sostantivo latino *commune*, inteso come bene comune, territorio comune e sua amministrazione. Questo aspetto non è da sottovalutare, perché è alla base della vita dell'uomo e la governa ogni giorno. La messa in comune di valori sociali, abitudini, rituali, avviene costantemente; ogni individuo si identifica in una relazione sociale programmata secondo determinate regole che vengono costantemente imposte dai comuni ritmi di vita.

In questo senso la comunicazione non può essere intesa solo come un trasferimento, bensì come condivisione e partecipazione; la distribuzione di informazioni, pensieri ed idee cede il posto alla rappresentazione di opinioni condivise. Questo passaggio è presente ogni giorno nelle città e deve necessariamente essere preso in considerazione nella costruzione della città smart, dove anzi si rinnova e si rafforza. Nel passaggio verso il paradigma smart la condivisione e la comunicazione sono obiettivi prioritari da raggiungere. In un processo di questo tipo gli attori coinvolti sono molteplici, si passa dalle multinazionali, ai centri di ricerca, agli enti locali. Tutti parlano linguaggi differenti, insistono su interessi diversi e di varia natura, conducono attività e apportano contributi al processo tra i più disparati; per tutti questi motivi, essi incontrano spesso difficoltà di comprensione, ma non per questo devono rinunciare a comunicare. Per trovare un linguaggio comune è necessario avere ben presente quale sia l'obiettivo finale, e, per una città che volge lo sguardo verso la "smart city", il fine ultimo non può che essere quello di migliorare la qualità della vita dei suoi cittadini.

In questa accezione, ancora una volta vale la pena ribadirlo, i cittadini non sono più solo spettatori, ma a loro volta diventano attori e protagonisti; pertanto esiste la necessità di includerli nel processo, attraverso la scelta di un adeguato linguaggio (comprensibile ai non iniziati). D'altra parte, senza la presenza dei cittadini che bisogno ci sarebbe di intraprendere il percorso verso la

smart city? E poiché l'obiettivo è quello di rendere migliore la qualità della vita dei cittadini è inevitabile coinvolgerli in un processo di condivisione. Si tratta pertanto di un cerchio che si chiude e che mette al centro il cittadino. Solo il cittadino, vivendo la realtà quotidiana, possiede l'esatta percezione del funzionamento delle componenti della città (mobilità, servizi, rifiuti, qualità dell'aria, sicurezza, ecc.); tale visione d'insieme (dal basso) fornisce la condizione di base per il perseguimento dell'obiettivo finale della costruzione della smart city.

In definitiva, la corretta declinazione dell'approccio smart city potrebbe consentire di rafforzare ovvero costruire quelle forme di governance partecipate capaci di guidare i processi di sviluppo con approccio integrato e transettoriale, all'interno delle quali incentivare politiche urbane fondate sul patrimonio culturale. La governance è infatti una leva fondamentale per lo sviluppo di un approccio realmente integrato al patrimonio che guardi all'intero sistema di azioni necessarie ad innescare processi di sviluppo sostenibile e avviare un ciclo di crescita endogena. Si tratta di un'opportunità concreta per evitare quella che le scienze sociali definiscono come la "tragedia dei beni comuni", riassumendo con tale formula quelle situazioni in cui singoli soggetti, agendo in modo indipendente per perseguire i propri interessi personali, si comportano in modo contrario agli interessi collettivi di lungo termine sfruttando i beni comuni fino all'esaurimento. Il deterioramento e la distruzione del paesaggio e del patrimonio culturale e la sottovalutazione del valore della cultura nelle decisioni politiche possono essere ritenuti espressioni della "tragedia dei beni comuni", risultato principalmente di una mancanza di consapevolezza tanto degli amministratori quanto delle comunità. Un nuovo modello di città basato sulle comunità può realizzare il potenziale dell'intelligenza civica attraverso una governance partecipativa e può usare in maniera più efficiente le risorse disponibili, fra cui cultura e patrimonio. Questa è la città intelligente che si costitutisce come bene comune.

8. Il Progetto Res Novae

Finanziato dal MIUR, nell'ambito del Programma Operativo Nazionale "Ricerca e Competitività" 2007-2013, il progetto Res Novae (Reti, Edifici, Strade. Nuovi Obiettivi Virtuosi per l'Ambiente e l'Energia) ha come obiettivo la ricerca e la sperimentazione di un nuovo sistema di gestione dei flussi energetici utilizzando competenze, metodiche e tecniche maturate nei settori di informatica e energia.

In particolare Res Novae si propone di:

- razionalizzare i consumi energetici;
- potenziare la multi_generazione diffusa di energia da fonti rinnovabili;
- contenere l'impatto ambientale;
- diffondere la consapevolezza della questione energetico-ambientale.

Lo scenario che Res Novae prefigura e che contribuisce a costruire in maniera determinante, è quello della smart city, ovvero la città (area urbana) che pratica soluzioni integrate (hardware, software e amministrative) intelligenti per lo Sviluppo sostenibile.

Res Novae, ha come campi di sperimentazione le città di Bari e Cosenza, di cui affronta in maniera organica, le problematiche relative all'efficienza delle reti energetiche: studia e dimostra le funzionalità per il monitoraggio, il controllo e la gestione ottimizzata dei flussi energetici nelle strutture pubbliche e private e sperimenta modalità per impostare le politiche di consumo energetico collettive e di consumo individuale (active demand).

Per il raggiungimento di un obiettivo così articolato e complesso, il progetto sviluppa differenti attività di ricerca, sia a livello di tecnologie di base, sia nei sistemi di gestione delle informazioni:

- La SUN (Smart User Network) è un innovativo schema di rete che consente, ai cittadini, di integrare diverse tipologie di utenze energetiche: corrente continua e alternata, energia elettrica da fonti rinnovabili e da sistemi di accumulo;
- Il Catasto Energetico individua i punti d'intervento per la riduzione e l'ottimizzazione dei consumi di energia civici, a partire dallo studio del comportamento energetico del patrimonio

edilizio e dal monitoraggio delle principali cause di dissipazione energetica;

- Il City Model è un modello digitale della città, utilizzabile per esplorare i vari livelli di informazioni disponibili del sistema urbano. Il modello consente di aggregare la conoscenza acquisita da sistemi di sensori, dai database informativi disponibili, nonché dalla lettura che i cittadini gli esseri umani danno della realtà in cui vivono;
- La raccolta, accumulo, depurazione e riciclo acque piovane attraverso una piattaforma software che, a partire dalla conoscenza dei profili di consumo in tempo reale, consenta a chi gestisce le reti idrauliche di realizzare meccanismi di maggiore dinamicità, decentralizzazione e interattività nella gestione delle reti stesse.

Il valore aggiunto del Progetto Res Novae, rispetto ai numerosi progetti smart in corso di attuazione, fortemente sbilanciati sugli aspetti smart grids e ICT, risiede nella realizzazione dell'Urban Lab "CreaCosenza" che crea il necessario legame tra le sperimentazioni condotte nel progetto (e gli esiti raggiunti) e la città.

L'Urban Lab "CreaCosenza" si pone l'obiettivo di coinvolgere la città ed i cittadini all'uso quotidiano semplificato delle tecnologie energetiche strategiche, mostrando come le diverse tecnologie e i sistemi di comunicazione e controllo messi a punto durante l'attività di ricerca si integrino tra di loro ed a loro volta possano interagire con altri progetti (in corso o in programma) di uso intelligente e sostenibile della città.

9. L'Urban Lab "CreaCosenza"

Il luogo fisico destinato ad ospitare l'Urban Lab, è stato individuato nell'edificio dell'Ex Stazione Centrale di Cosenza. Si tratta di un edificio di pregio, messo a disposizione dal comune, da condividere con la sede provinciale del CONI, già presente al suo interno. Tale edificio realizza una perfetta metonimia, nel senso che il contenuto si confonde con il contenitore: l'edificio, infatti, ospita il dimostratore delle attività di ricerca, ma al tempo stesso rappresenta uno degli oggetti della ricerca, in quanto per effetto dell'istallazione della SUN (Smart User Network) si trasforma in un edificio "intelligente", che consente di integrare tipologie di utenze in corrente continua ed alternata, ma anche sistemi di produzione di energia elettrica da fonte rinnovabile e gli ormai indispensabili sistemi di accumulo, massimizzando l'uso di energia da fonti rinnovabili e ottimizzando la gestione dei dispositivi di accumulo.

Il laboratorio si propone di diventare lo spazio dei rapporti intersoggettivi tra fruitore e Smart City, un centro di knowledge-sharing sui progetti di innovazione, un luogo privilegiato per la partecipazione del cittadino alla creazione della sua città smart avvalendosi delle nuove tecnologie, un centro studi su tematiche quali Smart City, green economy, sviluppo sostenibile, ecc.

All'interno dell'Urban LAB, si realizzano diversi livelli di interazione tra alcuni "attori" che si ritengono strategici per il funzionamento della struttura.

Gli attori individuati sono:

- La comunità locale (intesi come singoli cittadini, gruppi di portatori di interessi, associazioni di categoria, ecc.);
- La città di Cosenza (intesa come Pubblica Amministrazione);
- La rete delle città Intelligenti (intesa sia come entità strutturata che come singole realtà);
- Il progetto RES NOVAE.

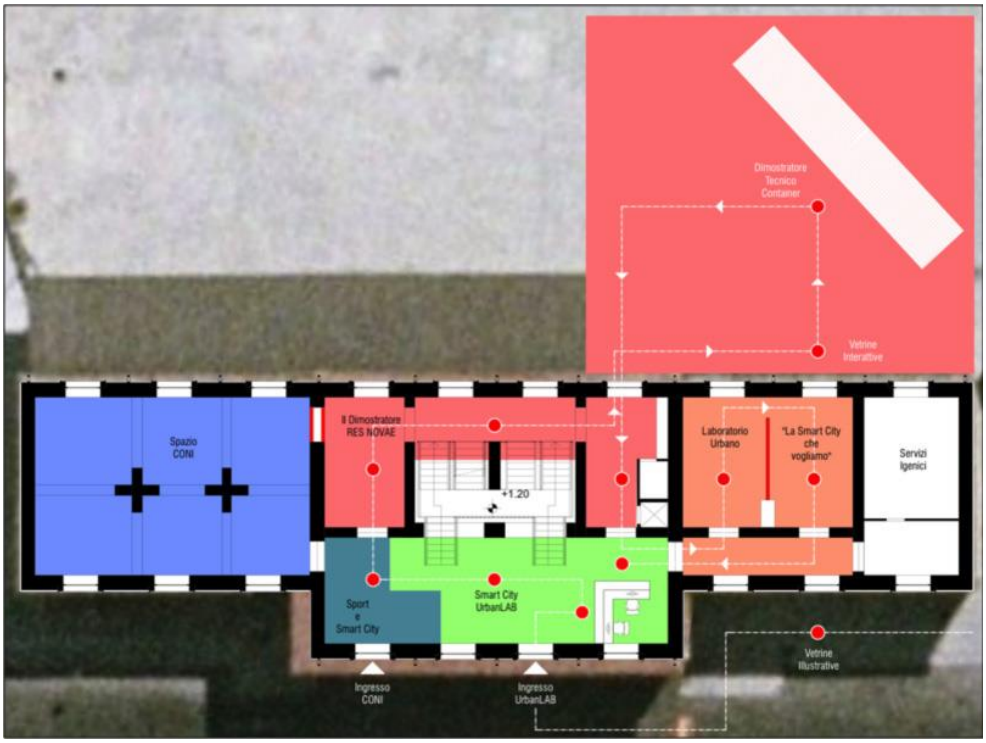
L'Urban Lab consente di mettere in relazione i cittadini con il progetto "res novae" (e con tutti i progetti di innovazione urbana) dimostrando e divulgando i risultati della ricerca, con modalità, tecniche e linguaggi tali da semplificare la comunicazione, attrarre l'interesse degli utenti e favorire la diffusione delle tematiche inerenti il risparmio energetico e l'uso sostenibile delle risorse.

Un'altra connessione che si realizza attraverso l'Urban Lab è quella tra cittadini e Amministrazione Comunale: si tratta di una relazione biunivoca, all'interno della quale i due attori svolgono un ruolo attivo e propositivo. Attraverso, l'Urban Lab, infatti, l'Amministrazione Comunale svolge un'attività di sensibilizzazione della comunità locale, informando i cittadini,

comunicando e divulgando attività, progetti ed opportunità. Di contro, il cittadino non svolge un ruolo esclusivamente passivo, ma è incoraggiato a proporsi come co-creatore e sviluppatore, in un'ottica di progettazione collaborativa. In quest'ottica di cooperazione virtuosa tra Amministrazione e cittadini, la Municipalità mette a disposizione la propria struttura tecnica, il proprio bagaglio di conoscenze (in particolare, le banche dati e le informazioni di cui è depositario), la propria progettualità. In ingresso, attraverso l'Urban Lab, l'Amministrazione riceve notizie dirette sul grado di soddisfacimento degli utenti e sulle principali esigenze della collettività, ed, in termini più dinamici, acquisisce idee, spunti e input provenienti dal basso.

L'ultima interazione che si realizza attraverso l'Urban Lab è quella che lega l'Amministrazione Comunale alla rete delle città Smart. L'Urban Lab può rappresentare infatti il centro di raccolta di buone pratiche, esperienze di successo, politiche replicabili provenienti da altre città smart, appartenenti o meno alla rete delle città intelligenti, italiane o estere. Ma, in maniera più dinamica, può rappresentare un vero e proprio "laboratorio" di idee, politiche e progetti da proporre in maniera congiunta con le altre città che si riconoscono nei valori del paradigma "smart city".

Fig. 2: Schema di funzionamento dell'Urban Lab



Fonte: ns. elaborazione

10. Risultati attesi dall'Urban Lab "CreaCosenza"

Attraverso l'esperienza dell'Urban Lab "CreaCosenza" si intende realizzare un'ambiente di innovazione aperta, in situazioni di vita reale, nei quali il coinvolgimento attivo degli utenti finali permette di realizzare percorsi di co-creazione di nuovi servizi, prodotti e infrastrutture sociali.

L'innovazione aperta, che si contrappone a quella più tradizionale, fondata sui laboratori interni di ricerca e sviluppo, si affida a tutte le possibili fonti d'innovazione, interne ed esterne all'impresa (in particolare clienti, fornitori, dipendenti ecc.), favorendo il loro coinvolgimento in processi trasparenti, collaborativi e sovente non codificati, in cui l'uso delle tecnologie ICT assume spesso un ruolo preponderante.

Affinché tale approccio risulti vincente è fondamentale che gli utenti finali non siano chiamati in causa occasionalmente, all'interno delle mura dei laboratori di ricerca e sviluppo, al fine di trarre

fugaci impressioni e parziali commenti circa le funzionalità e l'usabilità di prototipi dei servizi o dei prodotti ad essi destinati. Al contrario, risultati migliori derivano dalla messa a disposizione (anche simulata) di tali prototipi per un tempo sufficientemente lungo e nelle stesse condizioni "di vita reale" in cui i corrispondenti prodotti o servizi sarebbero effettivamente utilizzati.

Particolarmente significativi in tal senso sono gli aspetti di *end user engagement* e *user-driven innovation*. Essi si riferiscono all'impiego di nuovi format per i processi di sviluppo chiamati "co-creativi" o di "innovazione guidata dagli utenti" al fine di sottolineare il ruolo se non prevalente, quanto meno paritetico dei beneficiari o destinatari ultimi rispetto agli inventori o sviluppatori di prodotti, servizi e infrastrutture sociali.

In conclusione, attraverso l'approccio civicentrico e la mediazione dell'Urban Lab, la smart city deve essere in grado di trasformare i cittadini nei reali attivatori della città intelligente intesa come eco-sistema d'innovazione urbana, caratterizzati da un sentimento di co-responsabilità e di impegno nei confronti del proprio territorio. Il civicentrismo evidenzia la necessità dei portatori di interesse pubblici e privati di porre il cittadino al cuore di ogni progetto di Smart City, controbilanciando le visioni tecnocratiche di città fredde e inumane.

Per tale ragione, se le Smart City vanno costruite intorno ai cittadini, la condizione civica degli abitanti delle Città Intelligenti si ottiene giocando un ruolo qualificato nel network civico, caratterizzato da partecipazione, impegno, adesione al territorio e volontà di condividere conoscenza e creatività.

L'Urban Lab "CreaCosenza", al di là degli obiettivi e dei contenuti descritti in precedenza, si propone un'ulteriore finalità: garantire cioè che gli effetti positivi generati dal progetto di ricerca e di sviluppo sperimentale (e dall'ingente sforzo economico compiuto dal ministero) non si esauriscano con la chiusura del progetto. Il Laboratorio, gestito in stretta collaborazione da Università e Amministrazione Comunale, intende non solo proseguire le attività avviate dal progetto di ricerca, ma configurarsi come un centro di progettazione permanente per lo sviluppo della Smart city, caratterizzate dal coinvolgimento diretto di sviluppatori, imprese, attuatori, cittadini, realizzando un'attività continua di formazione-informazione. Un passo in tale direzione è stato già mosso con la firma di un protocollo d'intesa tra Enti di ricerca, Imprese ed Amministrazione Comunale per la redazione di un programma d'azione per la smart city, che vede nell'Urban Lab il fulcro ed il centro motore delle attività. In particolare, tale programma di azioni ha subito individuato nel centro storico della città di Cosenza l'oggetto principale della sua attenzione. Si tratta infatti di un patrimonio culturale che può essere re-inventato solo attraverso un approccio innovativo che sappia coniugare conoscenza, identità, tecnologie abilitanti e governance avanzata.

11. Conclusioni

Il presente contributo, partendo da tre nozioni distinte (il concetto di città come bene comune, l'approccio al patrimonio come bene comune, la smart city) evidenzia i rischi che le attuali declinazioni del concetto di smart city stanno producendo, ma al tempo stessa individua delle virtuose traiettorie comuni che possono legare questi tre, apparentemente lontani, punti di vista. In particolare, anche attraverso l'illustrazione dell'esperienza concreta dell'Urban Lab "CreaCosenza" il contributo mostra come, a partire da un approccio "civicentrico", la smart city possa configurarsi come produttrice e valorizzatrice di beni comuni, primo tra tutti il patrimonio.

Il risultato principale del presente lavoro risulta pertanto quello di suggerire un approccio pratico/teorico al tema della smart city rivolto ad utilizzare le risorse messe a disposizione dall'Unione Europea (attraverso la programmazione Horizon 2020) e dal governo italiano (Programmazione Operativa Nazionale) su questo specifico asse d'intervento, non tanto (o comunque non esclusivamente) per sviluppare progetti finalizzati al risparmio energetico ed al rafforzamento delle infrastrutture tecnologiche, ma per costruire meccanismi innovativi e avanzati di *governance* multisettoriale che coinvolgano la comunità (nelle sue diverse forme aggregative) come parte attiva. Tale *governance* deve essere in grado di elaborare programmi integrati di

sviluppo sostenibile capaci di svilupparsi attorno agli assi portanti della comunità intelligente (economia, mobilità, persone, qualità della vita e ambiente) usando in maniera efficiente le risorse disponibili ed in particolare il capitale umano ed il patrimonio culturale.

In quest'ottica, l'esperienza illustrata nelle pagine precedenti si configura come una buona pratica consigliabile e replicabile anche in altre esperienze riguardanti la programmazione di politiche per la smart city, soprattutto per quanto concerne la costituzione di un punto di riferimento come l'Urban Lab. Tale punto di riferimento, al di là della denominazione e della struttura specifica che può assumere, deve configurarsi come centro di conoscenza e incubatore di creatività e innovazione sociale attraverso la promozione di misure volte a stimolare l'intero ciclo di creazione/produzione culturale/conservazione nei territori.

Alla luce di tale considerazioni, il presente lavoro intende affermare che la forza della cultura ed il valore del patrimonio da essa generato risiedono nella capacità di immaginare e progettare un nuovo futuro. Pertanto bisogna favorire e incentivare la capacità di re-inventare e aggiornare il patrimonio culturale attraverso processi di partecipazione che non sono solo riappropriazione da parte della società locale ma nuove opportunità di progettare traiettorie evolutive incentrate sulle risorse culturali del territorio.

Bibliografia

BALDUCCI A. (2013), "What planning for Smart Cities", intervento al convegno "Human Smart Cities: la visione.", Roma, 29 maggio, disponibile al sito: http://saperi.forumpa.it/relazione/what-planning-smart-cities, consultato il 01.03.2015.

CARAGLIU A., DEL BO C., NIJKAMP P. (2009), "Smart cities in Europe", Series Research Memoranda 0048, VU University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics.

COE A., PAQUET G., ROY J. (2001), "E-governance and smart communities: a social learning challenge", *Social Science Computer Review*, vol. 19, n. 1, pp. 80-93.

CROSTA P.L. (2000), "Società e territorio, al plurale. Lo spazio pubblico - quale bene pubblico - come esito eventuale dell'interazione sociale", *Foedus*, n. 1, pp. 42-43.

FARIOLI C. (2013), intervento al convegno "Human Smart Cities: la visione.", Roma, 29 maggio, disponibile all'indirizzo: http://saperi.forumpa.it/relazione/what-planning-smart-cities, consultato il 01.03.2015.

FRANZ G. (2012), *Smart City Versus Città Creativa? Una via italiana all'innovazione della città*, Lulù press.

GIFFINGER R., KRAMAN H., FERTNER C., KALASEK R., PICHLER-MILANOVIC N., MEIJERS E. (2007), *Smart Cities - Ranking of European medium-sized cities*m Vienna: Centre of Regional Science.

GRANELLI A. (2012), *Città Intelligenti? Per una via italiana alle Smart Cities*, Luca Sossella editore, Bologna.

IAIONE C. (2009), *Microprogetti, storia di silenzi tra assensi e rigetti*, in Labsus.org.

MOSS KANTER R., LITOW S.S. (2009), *Informed and Interconnected: A Manifesto for Smarter Cities*, Working Paper 09-141, Harvard Business School.

SALZANO E. (2008), *Ma come vivi. La città raccontata*, Corte del Fontego, Venezia.

SASSEN S. (2011), "Who needs to become smart in tomorrow's cities" intervento alla LIFT Conference, Marsiglia, 6-8 giugno, disponibile all'indirizzo: http://videos.liftconference.com/video/2895375/saskia-sassen-the-future-of, consultato il 01.03.2015.

SCIACCHITANO E. (2015), "Dall'Europa, uno sguardo nuovo al patrimonio culturale" in Il Giornale delle Fondazioni, disponibile all'indirizzo: http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/%E2%80%8Bdalleuropa-uno-sguardo-nuovo-al-patrimonio-culturale#_ftn2.

VITELLIO I. (2005), "Spazi pubblici come beni comuni", *Critica della razionalità urbanistica*, n. 17, pp. 9-20, part. 12.

Documenti

COM (2007) 723 – "A European strategic energy technology plan (SET-PLAN) - Towards a low carbon future", disponibile all'indirizzo: http://ec.europa.eu/energy/technology/set_plan/set_plan_en.htm

COM (2009) 519 – "A technology roadmap", disponibile all'indirizzo: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SEC:2009:1295:FIN:EN:PDF

COM (2012) 4701 – "Smart cities and communities - European innovation partnership" disponibile all'indirizzo: http://ec.europa.eu/energy/technology/initiatives/doc/2012_4701_smart_cities_en.pdf

COM (2014) 477 – "Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa" disponibile all'indirizzo: http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/IT/1-2014-477-IT-F1-1.Pdf

Cultural heritage and multi-actors innovation. Evidences from smart cities♦

MARCO TREGUA* CRISTINA C. AMITRANO• FRANCESCO BIFULCO♠

Abstract

Objectives. *The role of stakeholders and technology has been widely recognised in literature, but the studies on the link between firms and cultural heritage in the development of smart projects are missing. The purpose of the paper is to fill this gap by analysing the relationship between the different actors and resources facilitating smartization processes.*

Methodology. *The paper is performed through a content analysis of the reports prepared by the key industry players in smart cities' market, referring to 90 ongoing projects, selected from the identification of firms by Navigant Research.*

Findings. *The results show a pivotal role played by culture in reports describing it as the glue between actors, activities, and resources in smart projects. This consideration is confirmed by the linkages emerging among cultural heritage, stakeholders, and smart cities' features, shaping the models investigated.*

Research limits. *The results arising from the empirical evidences selected are from projects still ongoing, so a longitudinal perspective can be helpful in replying the research.*

Practical implications. *The results of the investigation lead to the depiction of culture as the core of smart city models and plans, and they underline stakeholders' crucial role in defining aims and in acting to achieve the expected goals.*

Originality of the study. *The paper depicts the main elements of the analysed projects and the role of cultural heritage in providing smart services. The focus on stakeholders favouring innovation in services aims at the delineation of the links among cultural heritage, actors, and innovation.*

Key words: *culture, cultural heritage, city management, smart city, multi-stakeholders network*

♦ Although this paper is based on a combined effort, par. 4 was written by Marco Tregua; par. 2 by Cristina C. Amitrano; par. 1,3 and 5 by Francesco Bifulco.

This work has been supported by the project OR.C.HE.S.T.R.A. (Organizational of Cultural Heritage for Smart Tourism and Real-time Accessibility) in the Italian National Operative Programme 2007-13

* Assegnista in *Management* - Università degli Studi di Napoli "Federico II"
e-mail: marco.tregua@unina.it;

• Dottoranda in *Scienze Aziendali* - Università degli Studi di Napoli "Federico II"
e-mail: cristinacaterina.amitrano@unina.it

♠ Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Napoli "Federico II"
e-mail: francesco.bifulco@unina.it

1. Introduction

Cultural heritage management is a topic embedding different theoretical perspectives, as several fields of science are connected to cultural heritage assets and to the consideration about the ways to propose value to the wide set of potential users. Both public and private organizations are interested from dynamics based on culture and cultural heritage and potential value from the activities proposed by these actors can be observed in diverse research contexts.

Nowadays cities are the contexts in which more and more frequently public and private actors perform together activities levering on culture and cultural heritage, especially since managing urban and metropolitan areas towards smartness is one of the new challenges in recent years; the proposal of smarter approach in cities is frequently arising in order to achieve a better quality of life and it is commonly supported by new technologies, as they are leading to a wider involvement of different stakeholders in innovating the ways in which cities are managed to create value (Porter and Kramer, 2011), in a sustainable perspective to offer a new service approach (Vargo, 2009). This innovative vision of services is the core of a new proposition for all cities services, even the ones directly linked to cultural heritage; new interventions to improve the services to be offered and then provided are often framed in smart cities, together with the aim of improving life conditions in urban areas. Due to the role of actors both as users and as supporters to the innovation, the contributions arising from different stakeholders are relevant in city management and particularly in smart cities, as it is important to analyse their potential and different roles, due to the fading of the boundaries between users, firms, and all supporting actors. Cities, technologies, and stakeholders are linked one another and can be framed in the open innovation paradigm (Chesbrough, 2003), especially when underlining the role of creative contexts and the analysis of internal and external sources of knowledge (Cooke and Lazzeretti, 2008; Pratt, 2010). One of the main stakeholder in smart cities is represented by firms whose competencies in developing new technologies are often applied to culture and cultural heritage, as they can play a pivotal role regarding the safeguard of material and immaterial heritage, the innovation and development goals, and the creation of a competitive advantage (KEA, 2009).

The investigation is focused on the contribution of culture and cultural heritage in smart activities to depict how they act on the creation of management plans: and how they can be improved in smart cities projects. In order to better frame the significance of culture in new city challenges, the authors underlined the linkages between stakeholders, models, contexts and drivers, leading to a depiction of the elements required to analyse smart cities and governance models in a cultural heritage perspective.

2. Literature review

2.1 Cultural heritage management

During the XX century the so-called physical or *tangible* heritage, such as monuments, groups of buildings, and historic sites, has been analysed by scholars belonging to different field of studies (e.g. arts, archaeology, economics, management) and their focus has been on the safeguard and preservation of cultural heritage, defined as especially aiming at the restoration and maintaining of original features. Starting from 80s a new interest has risen in the purpose of keeping and preserving also the *intangible* heritage (Vecco, 2010), universally recognised as "practices, representations and expressions, and knowledge and skills, which (...) provide communities and groups with a sense of identity and continuity" (UNESCO, 2003, art. 2), and this theoretical evolution has influenced the studies of cultural management and oriented the different strategies aimed to valorise and enhance the tangible and intangible heritage (Towse, 2011).

The development of the so-called "new economy", characterised by its features of innovation, technologies, digitalisation, and online accessibility, has brought to the debate on the creative

industries (cultural sites, traditional cultural expressions, new media, creative service, performing arts, and visual arts – Flew, Cunningham, 2010) and have shaken up traditional models in cultural heritage value chains (European Commission, 2014).

The role of cultural heritage management (McKercher, Ho and du Cros, 2005; Franch, 2010; Solima, 2014) in the creation of a strict linkage with the principles of sustainable development (Keitumetse, 2011) and the identification of cultural heritage as a resource for the economic growth and social cohesion (Siano and Siglioccolo, 2008; KEA, 2009), has led to the implementation of different strategies to safeguard and enhance the tangible and intangible heritage assets, and especially identify the cultural ecosystem, taking into account the different issues of consumers (visitors, people, participants), artists (suppliers and creators), professionals, investors, and governments and local agencies, as they represent the wide range of cultural heritage stakeholders (Barile and Saviano, 2012). All these actors usually play different roles in specific territorial contexts, since cultural heritage, both material and immaterial, is embedded in the surrounding environment usually represented by urban areas.

2.2 Users and contexts of cultural heritage

The different stakeholders identified are both beneficiaries and co-operators in deploying services related to culture and cultural heritage, as highlighted in recent studies about the bottom up approach to provide innovative ways of services provision (du Cros, 2001; Aas *et al.*, 2005; Schaffers *et al.*, 2011; Solima *et al.*, 2015). The double role they can play is not related just to visitors as direct users of cultural heritage contexts, but to people in a more general way (Aikawa, 2004) and a key passage in which contexts where cultural heritage elements played their role can be found in Tweed and Sutherland contribution (2007) as like as in Kalay *et al.* investigation (2007) since cities are considered as wider containers of set of cultural heritage elements, even thanks to the role played by new media, due to the extension of potential ways of usage and, consequently, of users. Even in the past a more direct and effective way to frame cultural heritage in cities is given by Navrud and Ready (2002), as they define cultural heritage as the "living part of a city".

Nowadays cities are changing, due to the approach to technology, leading city to a digital approach and then in a more complete way to smart city (Caragliu *et al.*, 2011; Zygiaris, 2013). 'Smart' label has been coupled with 'city' since 1990 in USA due to the increasing interest in information technologies and architecture by ICTs big corporations. So in the XXI century 'smart' began to be related to a 'digital' perspective, as technology can be considered as an element of a city that monitors and integrates conditions of all its critical infrastructures (Hall, 2000), with a focus on hardware components (Ishida and Isbister, 2000). In the following years the attention was paid even to different features, particularly on cities' efforts to social and human development in a participative governance model (Fusero and Massimiano, 2012); due to this new focus, the 'smart' label was linked to software components, like people participation and involvement (Anttiroiko *et al*., 2013) and relationships among city stakeholders.

As time goes by, an increasing number of scholars started to study smart cities from a wider point of view, considering city as "an organic whole - a network and a linked system" (Kanter and Litow, 2009, p. 2). This approach is still progressing and it integrates both approaches to hardware and software features (Lee *et al*., 2013) towards a wider concept oriented to provide a better quality of life and sustainability (Caragliu *et al*., 2009).

This conceptualization of a smart city represents the first step towards the depiction of initiatives and strategies to be performed aiming to smartness and it has brought to the development of platform models by the most important industry players. The literature review has allowed the identification of so many smart cities models, cited by both European Union Official Reports and scholars (Bélissent, 2010; Marchand, 2006; Roy 2005; Schaffers *et al*., 2011). These models are built around different key dimensions of urban life, collected and grouped in so called *drivers*, as smart elements to be developed in order to carry on smart city projects (Bifulco *et al.*, 2014a).

Among the various models, some smart features are often recurring, so they have been analysed in order to depict a comprehensive set of elements, clustered within the following six *drivers*: citizens services (education, safety, health), economic development (business services, public administration), social participation (communication, culture, leisure), mobility (transport, city services, tourism), environment and energy (natural resources' management, buildings).

Furthermore, in all these models, stakeholders confirm to have a fundamental role in urban contexts, no matter of the features under investigation, as the urban areas are defined as "system of systems, (...) system of stakeholders" (Bélissent, 2010, p. 16). In detail, stakeholders can be considered in several ways, viz. as beneficiaries (URBACT, 2006), addressees of information (Lee, 2004), decision makers (Irvin, 2004), co-creators of new services (Komninos, 2011), and carriers of resources (Paquet, 1997, Lopes and Lindström, 2012). All different kinds of stakeholders have to be taken into account due to the different contributions in smart cities projects (Schuurman *et al*., 2012), especially in cultural-based initiatives enhanced by new technologies. More in detail, stakeholders are carriers of various - and sometimes contrasting - needs and they own complementary resources to be integrated (Teece, 1986), to improve the problem solving capacity (Coe *et al*., 2001) for the governance agencies. Due to this wider range of stakeholders to be considered and to the way this set is continuously evolving, the recent approach to innovation from service management literature known as innovation ecosystem can be particularly suitable to describe smart cities. The linkages between the conceptualisation of innovation ecosystem and smart cities stand on the necessity to evaluate innovation approach with external partners (Adner and Kapoor, 2010) in relation to problems with high complexity (Du *et al*., 2013), and this relationship has already been taken into account by scholars (Paskaleva, 2011; Zygiaris, 2013) as suitable framework to depict innovation approach to smart cities and to cities management too.

Due to the opportunities offered by this approach connecting a wider range of actors, new ways of collaborations are emerging as linked to smart cities projects deployment, thanks to the development of innovative technologies favouring creativity and fruitful interactions; one of the most common way to favour the social participation among the different urban stakeholders is living labs (LLs). LLs can be depicted as a best practice to achieve users' involvement in the proposal of ideas supporting the innovation process related to smart cities management (Schaffers *et al*., 2011; Bifulco *et al.*, 2014b; Tang and Hämäläinen, 2014). First of all needs have to be mapped in order to have an overall perception of the interventions to be performed in a city, and the fundamental role of citizens has to be preceded by city managers' decision on where participation has to take place (physical or virtual space to favour interaction) and how (suitable tools have to be settled to allow citizens participation). After needs are listed, the city managers have to perform a categorization on them, to define which are the domains to be considered for interventions, in order to be efficient when focusing on the investments to be done, looking for scope economy, especially when referring to instruments, like ICT.

The usage of LLs as a tool for users' involvement has been spread in projects about smart cities already run by central and local administration all around Europe and in the countries belonging to European Union there are evidences about specialized LLs, known as *Citylabs* (Enemark and Kneeshaw, 2013) or *Social Living Labs* (URBACT, 2011). The two conceptualizations are interesting as they give the chance to better depict the contexts in which the innovation embedded in smart cities projects can take place through the participation of a wider set of actors and by levering on social contributions and the results to be achieved for the benefit of social stakeholders. *Citylabs* are LLs carried on in cities to support some specific typologies of interventions, leading to favour local actors' involvement and participation, and aiming at the definition of best practices emerging thanks to interventions in similar contexts. *Social Living Labs* are a different way to involve actors, as they are based on a wider perspective in cities improvement and they emerge when local issues like the decrease in public finances, the demographic shrinking are particularly relevant. As the interventions to be performed in line with the listed issues are particularly hard to be chosen, a bottom-up (or democratic) approach is suggested, both to integrate the problems and try to find solution in a more integrated perspective.

2.3 Stakeholders and smart cities

The increasing participation of the different actors in smart cities has been favoured by information technologies, representing relevant elements especially in the related concept of e-governance (Bannister and Connolly, 2012). This new way of framing the decision making process can favour the contribution of all stakeholders to achieve common aims and to act as a go-between when there are contrasting ones. Furthermore these aims have to be considered in relation to the ties among hard and soft investments, participation and sustainability (Caragliu *et al*., 2011) and the underlying goals connected to cultural heritage, as it has been already stated from scholars and institutions (Bélissent, 2010, Marchand, 2012). Finally, the role played by culture in this set of activities, roles and models is one of the main topics when defining the contents of the models (Giffinger *et al*., 2007); it is one of the most important drivers to be levered on in order to set up platforms and governance models in smart cities contexts. The highlight on culture allows considering a smart city as a place where technologies are exploited to enhance cultural heritage and to spread knowledge.

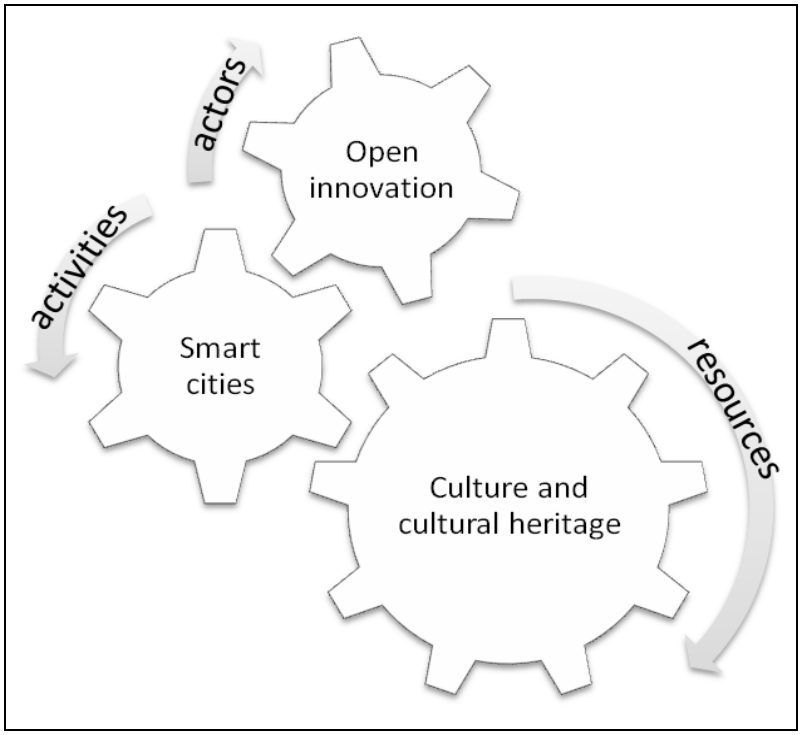
In previous researches (Caragliu *et al.*, 2011; Schaffers *et al.*, 2011) some projects already developed all around Europe have been analysed in order to depict the most common approach to culture in smart cities and the results can be summarized in relation with three topics, namely the actors, the resources, and the activities to be carried on. First of all actors are both the performers of the activities and the beneficiaries of this process, like parts of an entangled and integrated system leading to the definition of a multi-stakeholder approach in smart city projects (Campbell, 2013). In line with this last statement, subjects involved in planning, deploying and controlling activities are asked to carefully focus on all stakeholders and to target how to involve them in the activities to be performed. In order to further underline the significance of these considerations, the ties emerging between actors and activities were highlighted to define the actors to be considered for the set of activities to be performed, and conveying once again the relevance of these actors in the actions to be made to achieve smarter contexts. This consideration is in line with previous contributions in literature (Aas *et al.*, 2005; Barile and Saviano, 2012).

The second element is composed by resources, referred to as all material and immaterial characteristics connected with culture and to be leveraged on in smart cities projects. Before creating this set of topics it is necessary to highlight how stakeholders are important once more, as they are carriers, owners, users, and beneficiary of these resources, as it was previously stated in the literature review.

The resources to be considered when performing activities to in smart city projects are recalled in this category of results and the most relevant characteristic is their materiality or immateriality, as this lead to the definition of cultural heritage, as the most important agencies consider both of them (UNESCO, 2003). In addition, these resources can be considered as both a starting point to leverage on towards the expected goals and as an outcome of smart city projects, leading to innovation (Schaffers *et al.*, 2011).

By summing up the three results, it can delineated a multi-stakeholder approach to smart city planning and management, in line with the elements already taken into account in the ARA model (Håkansson and Snehota, 1995), but in an approach shaped around culture, as it is considered as the trigger of the process, leading cities to be smarter together with other services to be provided. In fact, culture is linked to the above described smart city *drivers* as it embeds the idea of sustainable urban contexts, thanks to its ties with citizens' involvement, service co-creation, technologies, urban policies, tourism and public governance (Deakin, 2013; Zygiaris, 2013) (Figure 1).

Fig. 1: The fundamental interactions in smart cities



Source: our elaboration

The analysis of models has been useful to depict culture as a very relevant item in many smart city platforms; some of the main relevant examples of this close relationship between culture and smart projects can be shown through the models developed by Accenture and Microsoft which have identified culture as a key service domain, directly connected to tourism and all leisure activities (art, music, theatre, sports, etc.), and by IBM's actionable business architecture for smarter city, with culture representing one of the services' systems needed to plan and manage a city's transformation. This focus on culture allowed the description of a smart city as a place where technologies are levered on to safeguard and valorise cultural heritage, and to enhance and share culture and knowledge.

3. Data and Methodology

3.1 Research aim

In line with the elements emerging from the literature, the investigation is aimed to understand what is the role of culture and cultural heritage in the process of *smartization*. First of all a general description of the features of the projects taken into account will be provided, in order to offer a more general framework before going into detail. Due to this, our first research question is:

RQ 1: Which are the elements better depicting the smart cities projects?

Moreover, the authors want to depict which of the elements of the so-called smart interventions can be related in a stronger way to culture and in which way they can benefits from them, in order to understand how managers should take culture and cultural heritage into account when planning activities aiming to *smartization* of urban and metropolitan contexts. In line with this second aim, our second research question is:

RQ 2: How are "culture" and "cultural heritage" framed in smart cities projects?

3.2 Methodology and Contexts of Analysis

Starting from the evaluation of the three most important evidences related to each player, we wanted to understand which are the most important elements both in a general way and in relation to culture in smart city projects. First of all due to the novelty of both topic and context of analysis we chose a qualitative approach (Lee, 1999) as it is most suitable. As the aim of this research is the depiction of the ties between cultural heritage and smart cities, methodological suggestions about qualitative research (Tesch, 1990) lead to the usage of a content analysis; we chose a deductive approach (Krippendorff, 2012), namely a deductive coding (Silver and Lewins, 2014) to acquire insights from the empirical evidences in order to have the chance to better define the most relevant elements to acquire a better knowledge from the investigation. Through a deductive coding it is possible to explain a particular situation by deduction from general statements (Silver and Lewins, 2014). Thus, the content analysis gives the chance to acquire insights from unstructured data and favouring a clearer understanding (Bazeley, 2003) of the elements depicting the approaches to a smart city in official documents and reports proposed by industrial players. Moreover, both this kind of methodology and the software we selected are particularly helpful when investigations are performed in contexts characterised by technology as a key issue (Singh and Schoenbachler, 2001; Zhu, 2004).

3.3 Data Collection

First of all we collected the list of the organizations (Table 1) carrying on smart activities in smart cities' projects through a research performed by a professional service online (Navigant Research, 2014).

Tab. 1: Key industry players in smart cities' market

Global smart city players	**Other players**		
Accenture			
Cisco Systems			
Hitachi	ABB Tropos	AGT International	Atos
IBM	Autodesk	Capgemini	Cityzenith
Microsoft	Esri	Firetide	Honeywell International
SAP	Huawei	Itron	KT Corp.
Schneider Electric	Libelium	Living PlanIT	Oracle
Siemen	Orange Group	OSIsoft	Silver Spring Networks
Toshiba	Urbiotica	Verizon Communications	WorldsensingManagement

Source: Navigant Research, 2014 – 2nd term (August)

Then we selected three empirical evidences for each of the organizations deploying projects on smart cities and we collected these documents before preparing them for the analysis; in this way we achieved a set of 90 official documents to be analysed. The selection of documents was considered as the most suitable way to acquire firms' insights about the projects they are both planning and carrying on; even if we had taken into account other sources we discarded them, as the reinterpretation by media, other journals, or other researches would have made our set of data less reliable for the performance of a content analysis. We decided to focus on key issues emerging from the official reports released by the 30 firms listed above (Table 1).

The documents have been checked by all authors together in order to give more reliability to the selection performed, especially to check their workability for the analysis and to select them in an homogeneous way (length, language, structure, and so on). The documents were all prepared in a similar way, so they are comparable and suitable for a content analysis; the data contained in each of them are organised to show the definition and the results of projects, starting from a general description and going towards a detailed illustration of all drivers.

3.4 Data Analysis

Data have been processed with a software for content analysis, viz. NVivo (version number 10), listed as one of the most suitable ones for this kind of investigation (Neuendorf, 2002; Silver and Lewins, 2014). This process can be described in two parts, as first of all the authors considered all the contents in an analysis known as "word frequency", in order to answer to the topics highlighted in the RQ 1; the expected outcomes of the "word frequency" consist in listing the words contained in the documents and packed together, parallel to the analysis of the frequencies (known as *occurrences*) of usage. Then a selection among the items shaping this list is useful to take out of consideration words like articles, propositions, and so on; next to this the words linked to culture and cultural heritage were selected, even taking into account the way in which they are referred to in the models of the whole set of the organizations. In this phase proper nouns were not taken into account and the meaning of some words was verified, as some misunderstandings can be expected. This first analysis enabled a focus on the planning of smart cities projects, to acquire a better knowledge about how the activities are intended to be done and about how to involve and take into account the actors to be involved in such kind of projects. The outcome gave a set of the most used topics and the relationships among them are measured on the basis of a statistical index; we chose Jaccard's correlation coefficient and the results taken into account are the ones with a level of correlation higher than 0,9 on a range from -1 to +1.

The second part of the analysis was performed in line with the aim described in the RQ 2, and by going more into detail with reference to the specific focus of our analysis, namely the role played by culture and cultural heritage in these projects; we performed this task by analysing the words through a coding performed together by all authors, in order to avoid subjectivity in this activity, as a personal approach should have led to mistakes or not agreeable consideration; so, two authors performed separately this kind of coding and then they discussed the results together with the other author, in order to confirm the reliability of the outcomes. In detail this process took place as the software chosen offered the opportunity to put into evidence the words linked to cultural heritage and culture, in a step known as an "analysis of proximity". In order to perform it, a limit of closeness for each term is necessary, so only in the cases in which the topics are separated from less than 3 words are coupled and analysed; the limit of three words we chose is the most common when performing qualitative content analysis through NVivo (Lionel and Jordan, 2014). This final phase of the analysis grouped the words linked, and a set of topics (through words) linked to culture and cultural heritage emerged.

4. Results and discussion

There are several relevant topics emerging from the analysis performed on the 90 documents describing the approaches to smart cities projects and the software describe them on the basis of the 'stemmed words', namely notions that can be considered together as they have a common 'stem', so they can be considered carriers of the same meaning of a semantic area. The researchers checked together the accuracy of the groups of words offered by the software and they shared the words to be discarded as not relevant or not useful in the investigation.

To begin answering to RQ 1, the authors took into account the "word frequency", containing details about words, the way they are grouped, and the citation rate in the whole set of documents. The most used words are obviously 'smart' and 'city', but apart from these two notions, first of all 'services' are the key issue, with more than 2400 citations by the organizations defining how to get smarter cities and this evidence is confirmed by the second result, namely 'technology', as smart cities projects usually aim to provide services through technology, so these first two results could be expected even before the analysis.

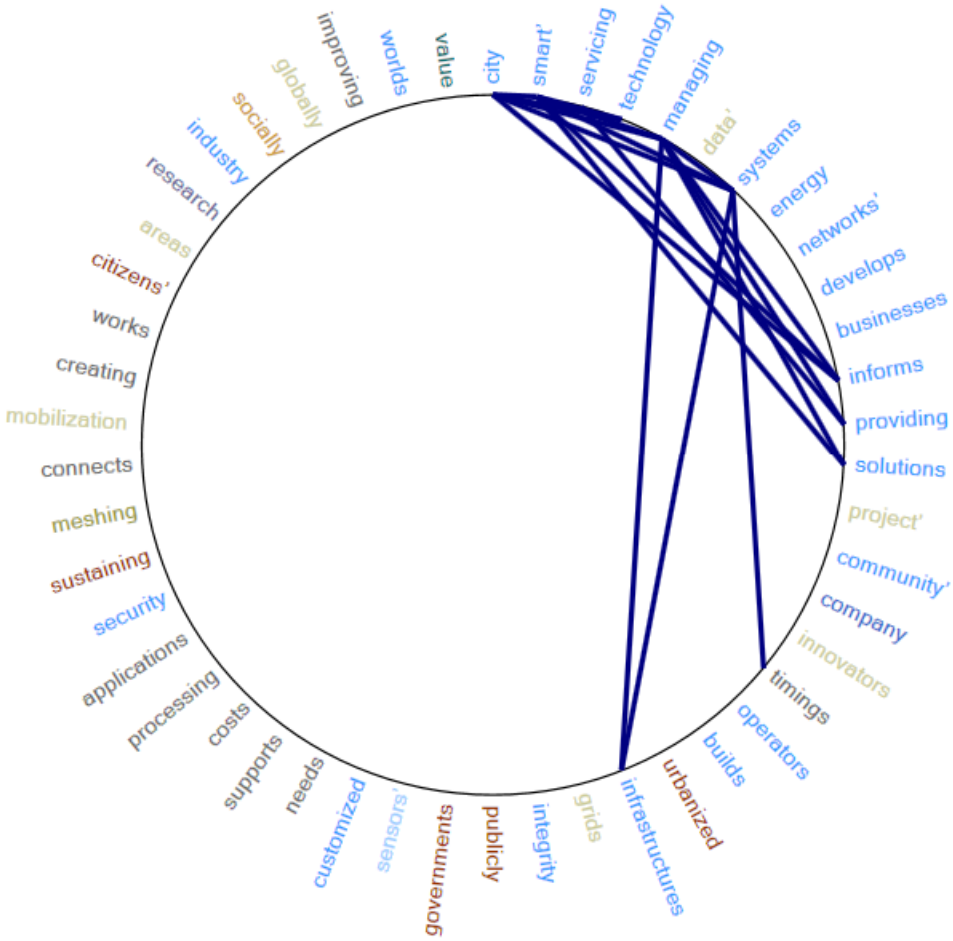
Other relevant findings concerned the role of 'management' with more than 1800 citations and the centrality of 'data'; this last result is linked to technology and services, as service provision in

smart cities is intended to be performed aiming at acquiring data from different sources and to combine them in order to improve the way services are provided to citizens. The approach highlighted in the review, shaped by multi-stakeholders is confirmed by the notion of 'systems', as a way to depict how different actors can act together to enable the achievement of complex aims, like the one described by one more interesting and highly cited topic, viz. 'energy', with about 1700 citation. The approach to the set of actors is confirmed by the topic of 'networks' and the subjects shaping smart contexts are presented with similar relevant citation rates, as it concerns 'community', 'company' or 'businesses', 'governments', and so on. The role of technological instruments is confirmed by issues like 'infrastructures', 'grid', 'sensors', 'applications' and other tools highlighting the great relevance of new technologies in smart services provision.

In the following figure (Figure 2) we give evidence about the most significant ties among the relevant topics and this kind of analysis known as 'cluster analysis' gave us the chance to go deeper in our investigation, as the most relevant topics highlighted before can be linked one another. Moreover the significance of the ties is remarkable as we set the level of Jaccard's index between +0,9 and +1, viz. the highest ones, so the considerations are reliable, as stated in the description of our methodological approach.

Even in this second part of the analysis some results are too obvious, as the relationship between 'smart' and 'city' or the ties between 'providing' and 'services'; however there are interesting and meaningful insights to be taken into account, like the linkage between 'managing' and 'solutions' or the one between 'managing' and 'data'. The two links introduced here are useful to describe what city managers have to do to carry on smart projects; in particular they have to lever on 'data' and 'solutions' as ways to solve the emerging issues in a city and as part of the goals to be achieved when aiming at getting a city smarter. The solutions to be provided to citizens and all the other stakeholders of a local context can be labelled as 'smart', due to the strong tie emerging between 'smart' and 'solutions' and this coupling is useful to give evidence to a series of interventions usually planned in smart cities to define how to satisfy the emerging needs by using a smart approach, that is the application of technologies to provide services with a greater quality and to combine services to improve the level of satisfaction for all cities' stakeholders. One more evidence to be described is the tie between 'smart' and 'systems' as the context where projects leading to smart cities are planned and implemented commonly lead to get smarter set of actors and resources, so to combine resources, skills, competences in order to act in a smarter way, with a technology-based approach.

Fig. 2: Most relevant topics and relations among them on the basis of Jaccard's index



Source: our elaboration through NVivo on Jaccard's index ≥ 0,9

The results depicted in the figure above can be split in two parts by looking at the content of the following table (Table 2), in which we displayed the evidences from the application of Jaccard's index[1].

Tab. 2: Linkages among top cited words from the Content Analysis based on Jaccard's index of correlation

Results from +0,90 to +0,99	**Results equal to +1,00**
Smart - Servicing	Smart - City
City - Managing	Providing - Servicing
Smart - Solutions	Smart - Technology
City - Informs	Smart - Systems
City - Systems	
Smart - Informs	
Systems - Infrastructure	
Systems - Timing	
Managing - Infrastructure	
Managing - Informs	
Managing - Providing	
Managing - Solutions	

Source: our elaboration from NVivo

[1] The words listed in the table are representative of the 'stem' proposed by the software and they embed other relevant topics; for instance, 'servicing' embeds service and services, 'managing' takes into account management, managers, managerial, while 'providing' includes provider, providers, provision, and so on.

The following step of our investigation is necessary to answer to the issues taken into account in our RQ 2, namely based on culture and cultural heritage in order to check if these issues are significant in smart cities projects, due to the way in which culture and cultural heritage have been referred to in literature. The analysis we performed are a 'text search' on the issues directly linked to culture and cultural heritage and an "analysis of proximity" to better frame the context in which these topics are taken into account. This approach has the potentiality to give interesting insight from all the 90 selected cases as contextualizing the usage of some conceptualizations is a way to better understand how they are considered by the industrial players shaping the smart cities projects.

First of all 'culture' and 'cultural heritage' are considered by all players, so the relevance of these two topics is particularly significant; apart from the basic result on the number of citations, we want to investigate in-depth the role played in these projects by culture and cultural heritage by observing the most frequently related issues. Apart from the needed and expected linkage between 'cultural' and 'heritage' we observed the linkage with the 'stem' management, leading to consider the necessity to pay attention to the activities carried on to manage cultural heritage in smart cities projects. One more relevant approach is to 'sharing' as the activities linked to cultural heritage are proposed in smart cities projects as the involvement of all stakeholders is one of the milestones in the smart innovation approach to cities and this consideration is confirmed by the word 'social' as one more relevant topic highly cited in relation to 'culture' and 'cultural heritage'.

The role of cultural heritage and its relevance for each city can't be considered as something totally new, as even before smart cities were planned, the attention of local agencies or central state to culture and cultural heritage was already significant; by the way the approach to the cultural characteristics of cities acquires more significance due to a different way to think to them, as it is better described by the linkages with 'change', 'experience', 'creativity', and 'innovation'. These four issues are really useful to favour the understanding of the ways cultural heritage is considered in smart cities projects. More into detail it is embedded in newer logics, as cultural issues are part of the whole 'smart revolution' in cities, by considering them as sources of innovative approaches, based on creativity, even in line with the already highlighted linkage with a social approach. The 'experience' is framed as an expected outcome to be achieved for cities' stakeholders in the wider context of smarter solutions; the whole perspective on 'smart cities' is new as summarized thanks to the linkage with 'change', as all references from the documents investigated give evidence to the ways services provision based on cultural issues are proposed in a different way from the past, namely by levering on technology and by linking culture-based services to the other services provided in the city.

5. Concluding comments

The results of the investigation lead to the depiction of culture as a relevant issue and a powerful instrument for firms (both public and private) acting in planning and deploying smart cities projects and, in a more general way, in the activities planned when looking for a smarter development; moreover, the ties emerging among cultural heritage and other topics give the chance to better depict the new ways in which firms and cities collaborate in order to develop smart projects, with an approach to innovation based on the involvement of all stakeholders through creativity, openness and a perspective looking for changes to be pursued, in line with the suggestion by Kupka (2012), underlining the aim of acquiring a "capacity to recombine tradition and modernity".

Stakeholders' role is crucial in innovating culture-based services and to achieve the expected goals set by cities and by the organizations partnering public agencies; the interest on social issues is increasing as it regards innovation, as communities, technologies, economy, culture and cultural heritage can act together (Hollands, 2008; Paskaleva, 2011). The innovative approach to culture and culture heritage can be framed in what cities stakeholders can do, in line with the conceptualisation of "social enhancer" in the triple dimensions of identity, social cohesion and democracy (Lazzeretti,

2013); another relevant topic to depict how innovation is carried on in cities depends on creativity (Caragliu *et al*., 2011) to highlight a different approach based on innovation, participation, and new expected outcomes. Our theoretical contribution stands on the tie among these three elements, namely participation, innovation, and outcomes; further steps of investigation can favour a better understanding of the relations linking the three elements and especially to shed some more light on both the expected outcomes and the reasons why the different actors take part to smart-based innovation for cities. The usage of highly-cited models on engagement (Dahl and Moreau, 2000; Hollebeek, 2013) is a potential way to enhance the understanding of the process favouring actors' participation to activities taking place in cities towards smart services. The enhancement proposed here is directly linked to the main topic of this research, namely firms as they have to create a context where all actors are in a suitable condition to contribute to the expected aims, both local agencies, citizens, and other business as it has been showed in other research recalling the multi-stakeholder approach to cultural heritage in smart cities (Bifulco *et al.*, 2014c)

As results arising from the empirical evidences selected are from projects still ongoing or just planned, a longitudinal perspective can be helpful in replying the research, in order to analyse how the collaboration of public and private firms can favour the development of projects in which cultural heritage plays a relevant role. In this way more attention will be paid to what stakeholders do, as conceptualized in previous contributions (Millar, 2006; Landorf, 2009) and to the ways they can benefit from culture-based services performed in a smarter way.

References

AAS C., LADKIN A., FLETCHER J. (2005), "Stakeholder collaboration and heritage management", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n. 1, pp. 28-48.

ADNER R., KAPOOR R. (2010), "Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 3, pp. 306-333.

AIKAWA N. (2004), "An historical overview of the preparation of the UNESCO International Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage", *Museum International*, vol. 56, n. 1-2, pp. 137-149.

ANTTIROIKO A.V., VALKAMA P., BAILEY S.J. (2013), "Smart cities in the new service economy: Building platforms for smart services", *Al & Society*, vol. 29, n. 3, pp. 323-344.

BANNISTER F., CONNOLLY R. (2012), "Defining e-Governance", *e-Service Journal*, vol. 8, n. 2, pp. 3-25.

BARILE S., SAVIANO M. (2012), "Dalla Gestione del Patrimonio di Beni Culturali al Governo del Sistema dei Beni Culturali", in Golinelli G.M. (Ed.), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.

BAZELEY P. (2003), "Computerised data analysis for mixed methods research", in A. Tashakkori, C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 385-422). Thousand Oaks, CA: Sage.

BÉLISSENT J. (2012), *Getting clever about Smart Cities: new opportunities require new business models*, Forrester, available at http://groups.open.org.nz/groups/ninja-talk/files/f/19710-2010-11-04T092134Z/getting_clever_about_smart_cities_new_opportunities.pdf.

BIFULCO F., AMITRANO C.C., TREGUA M., (2014a), "Driving smartization through intelligent transport", *Chinese Business Review*, vol. 13, n. 4, pp. 243-259.

BIFULCO F., TREGUA M., AMITRANO C.C. (2014b), "Living labs for smart innovation: a user-centric approach", in Abraham T., Karwowsky W., Marek T. (Eds.) *Proceedings of the 5th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, Krakovia, vol. I, pp. 282-294.

BIFULCO F., TREGUA M., AMITRANO C.C. (2014c), "Smart cities and innovation: A multi-stakeholder perspective". *Journal of Management and Marketing*, vol. 2, n. 1, pp. 27-33.

BOYCE M.B., BROWNE J.P., GREENHALGH J. (2014), "The experiences of professionals with using information from patient-reported outcome measures to improve the quality of healthcare: a systematic review of qualitative research", *BMJ quality & safety*, doi:10.1136/bmjqs-2013-002524.

BRYMAN A., BELL E. (2003), *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford.

CAMPBELL D.T., SCHWARTZ R.D., SECHREST L. (1966), *Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social sciences*, Rand McNally, Chicago.

CAMPBELL T. (2013), *Beyond smart cities: how cities network, learn and innovate*, Routledge.

CARAGLIU A., DEL BO C., NIJKAMP P. (2009), "Smart cities in Europe", *Journal of urban technology*, vol. 18, n. 2, pp. 65-82.

CHESBROUGH H.W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School, Cambridge, MA.

COE A., PAQUET G., ROY J. (2001), "E-governance and smart communities a social learning challenge", *Social Science Computer Review*, vol. 19, n. 1, pp. 80-93.

COOKE P., LAZZERETTI L. (2008), *Creative cities, cultural clusters and local economic development*, Edward Elgar, Cheltenham.

DAHL D.W., MOREAU C.P. (2007), "Thinking inside the box: why consumers enjoy constrained creative experiences", *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 No. 3, pp. 357-369.

DEAKIN M. (2013), "From intelligent to smart cities", in Deakin M. (Ed.), *Smart Cities: Governing, Modelling and Analysing the Transition*, Routledge, pp. 15-32.

DU J., LETEN B., VANHAVERBEKE W. (2014), "Managing open innovation projects with science-based and market-based partners", *Research Policy*, vol. 43, n. 5, pp. 828-840.

DU CROS H. (2001), "A new model to assist in planning for sustainable cultural heritage tourism", *International Journal of Tourism Research*, vol. 3, n. 2, pp. 165-170.

EUROPEAN COMMISSION, *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe*, Bruxelles, 2014.

FLEW T., CUNNINGHAM S.D. (2010), "Creative industries after the first decade of debate", *The Information Society*, vol. 26, n. 2, pp. 113-123.

FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-107.

FUSERO P., MASSIMIANO F. (2012), "Smart cities", in *Proceedings of the XV National Conference on Italian Society of Urban Planners*, Pescara, available at http://www.ch.unich.it/fusero/pdf/testi/Fusero-Massimiano_Smart-Cities.pdf.

GIFFINGER R., FERTNER C., KRAMAR H., KALASEK R., PICHLER-MILANOVIC N., MEIJERS E. (2007), *Smart cities-Ranking of European medium-sized cities*, Vienna, 2007.

GUTHRIE J., BEYSEKERA I. (2006), "Content analysis of social, environmental reporting: What is new?", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, vol. 10, n. 2, pp. 114-126.

HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.

HALL R.E. (2000), "The vision of a smart city", in *Proceedings of the 2nd International Life Extension Technology Workshop*, Paris, available at http://www.osti.gov/bridge/purl.cover.jsp?purl=/773961-oyxp82/webviewable/773961.pdf, 2000.

HOLLANDS R.G. (2008), "Will the real smart city please stand up? Intelligent, progressive or entrepreneurial?", *City*, vol. 12, n. 3, pp. 303-320.

HOLLEBEEK L.D. (2013), "The customer engagement/value interface: An exploratory investigation". *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, vol. 21, n. 1, pp. 17-24.

IRVIN R.A., STANSBURY J. (2004), "Citizen participation in decision making: is it worth the effort?", in *Public Administration Review*, vol. 64, n. 1, pp. 55-65.

ISHIDA T., ISBISTER K. (2000), *Digital cities: technologies, experiences, and future perspectives*, Springer, Berlin.

KALAY Y., KVAN T., AFFLECK J. (2007), *New heritage: New media and cultural heritage*, Routledge.

KANTER R.M., LITOW S.S. (2009), "Informed and interconnected: A manifesto for smarter cities", *Harvard Business School General Management Unit Working Paper*, available at http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-141.pdf.

KEA (2009), *The creative economy in Europe. EU policies and creative urban hubs*, Brussels.

KEITUMETSE S.O. (2011), "Sustainable development and cultural heritage management in Botswana: towards sustainable communities", *Sustainable Development*, vol. 19, n. 1, pp. 49-59.

KOMNINOS N. (2011), "What makes cities smart", in *Smart Cities Conference*, Edinburgh.

KRIPPENDORFF K. (2012), *Content analysis: An introduction to its methodology*, 3rd Edition, Sage, Los Angeles, CA.

KUPKA K. (2012), *Redevelopment by tradition. Urban renewal in World heritage cities*, Libreria Editrice Cluva, Padova.

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.

LAZZERETTI L. (2013), "The resurge of the "social function of cultural heritage". An introduction", *City, Culture and Society*, vol. 3, n. 4, pp. 229-233.

LEE J.H., PHAAL R., LEE S.H. (2013), "An integrated service-device-technology roadmap for smart city development", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 80, n. 2, pp. 286-306.

LEE M. (2004), *Strengthening Democratic Accountability*, IBM Center for the Business of Government, Washington DC.

LEE T.W. (1999), *Using qualitative methods in organizational research*, Sage.

LIONEL J., JORDAN J.L. (2014), *Developing sustainable agriculture and community*, Routledge.

MARCHAND B. (2006), "Citizen participation through e-planning: much hope and some illusions", *E-planning and citizen participation*, Boston, available at http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/75/24/14/PDF/E-Planning-eng.pdf.

McKERCHER B., HO P.S., du CROS H. (2005), "Relationship between tourism and cultural heritage management: evidence from Hong Kong", *Tourism Management*, vol. 26, n. 4, pp. 539-548.

MILLAR S. (2006), "Stakeholders and community participation", in Leask A. and Fyall A. (Eds.), *Managing World Heritage Sites*, Elsevier, London, pp. 37-54.

NAVIGANT RESEARCH (2014), *Smart Cities – 2nd term (August)*, London.

NAVRUD S., READY R.C. (2002), *Valuing cultural heritage: applying environmental valuation techniques to historic buildings, monuments and artifacts*, Edward Elgar, Cheltenham.

NEUENDORF K.A. (2002), *The content analysis guidebook*, Sage, London, 2002.

PASKALEVA K.A. (2011), "The smart city: A nexus for open innovation?", *Intelligent Buildings International*, vol. 3, n. 3, pp. 153-171.

PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating share value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1-2, pp. 62-77.

PRATT A.C. (2010), "Creative cities: Tensions within and between social, cultural and economic development: A critical reading of the UK experience", *City, Culture and Society*, vol. 1, n. 1, pp. 13-20.

ROY J. (2005), "E-governance and international relations: a consideration of newly emerging capacities in a multi-level world", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 6, n. 1, pp. 44-55.

SCHAFFERS H., KOMNINOS N., PALLOT M., TROUSSE B., NILSSON M., OLIVEIRA A. (2011), "Smart cities and the Future Internet: towards cooperation frameworks for open innovation", *Future Internet Assembly*, pp. 431-446.

SCHUURMAN D., BACCARNE B., DE MAREZ L., MECHANT P. (2012), "Smart ideas for smart cities: Investigating crowdsourcing for generating and selecting ideas for ICT innovation in a city context", *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, vol. 7, n. 3, pp. 49-62.

SIANO A., SIGLIOCCOLO M. (2008), "Cultural goods and place reputation: a cross analysis on Italian museums", *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, vol. 8, n. 9, pp. 1-11.

SILVER C., LEWINS A. (2014), *Using software in qualitative research: a step-by-step guide*, 2nd ed., Sage, London.

SINGH T., SCHOENBACHLER D.D. (2001), "Communication strategies for technology products in Singapore: a content analysis", *International Business Review*, vol. 10, n. 5, pp. 551-570.

SOLIMA L. (2014), "Digital Resources and Approaches Adopted by User-Centred Museums: The Growing Impact of the Internet and Social Media", in Aiello L. (Ed.), *Handbook of Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*. IGI Global, pp. 181-190.

SOLIMA L., DELLA PERUTA M.R., DEL GIUDICE M. (2015), "Object-Generated Content and Knowledge Sharing: the Forthcoming Impact of the Internet of Things", *Journal of the Knowledge Economy*, February.

TANG T., HÄMÄLÄINEN M. (2014), "Beyond Open Innovation: the Living Lab Way of ICT Innovation, *Interdisciplinary Studies Journal*, vol. 3, n. 4, pp. 15-23.

TEECE D.J. (1986), "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, vol. 15, n. 6, pp. 285-305.

TESCH R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*, Routledge, London.

TOWSE R. (2011), *A handbook of cultural economics*, Edward Elgar, Cheltenham.

TWEED C., SUTHERLAND M. (2007), "Built cultural heritage and sustainable urban development", *Landscape and Urban Planning*, vol. 83, n. 1, pp. 62-69.

UNESCO (2003), *Convention for the safeguarding of intangible cultural heritage*, Paris, available at http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540e.pdf.

URBACT CULTURE NETWORK (2006), *Culture & Urban Regeneration*, available at http://urbact.eu/fileadmin/general_library/ConclusionsUC-English.pdf.

URBACT (2011), *City of Tomorrow – Challenges, visions, ways forward*, Brussels.

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.

VECCO M. (2010), "A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible", *Journal of Cultural Heritage*", vol. 11, pp. 321-324.

VIDEIRA LOPES C., LINDSTRÖM C. (2012), "Virtual Cities in Urban Planning: The Uppsala Case Study", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 7, n. 3, pp. 88-100.

ZHU K. (2004), "The complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability: A resource-based assessment of their business value". *Journal of Management Information Systems*, vol. 21, n. 1, pp. 167-202.

ZYGIARIS S. (2013), "Smart city reference model: Assisting planners to conceptualize the building of smart city innovation ecosystems", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 4, n. 2, pp. 217-231.

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

Behavioral Event Management: una proposta di applicazione della prospettiva behaviorista alla progettazione e organizzazione di eventi culturali
FEDERICO BRUNETTI, STEFANIA DEMETZ

Festival Tocatì: una buona pratica nella tutela e valorizzazione dei beni culturali immateriali
PAOLA CASTELLANI, FRANCESCA SIMEONI, GIUSEPPE GIACON

Il recupero delle comunità locali attraverso la "coda lunga" degli eventi

MARIO CALABRESE[*] ALBERTO BILOTTA[•] XHIMI HYSA[♠] RAFFAELE D'AMORE[**]

Abstract

Obiettivi. *L'obiettivo di questo lavoro è quello di dimostrare, alla luce delle nuove tecnologie, l'importanza della "coda lunga" degli eventi per lo sviluppo delle comunità locali.*

Metodologia. *La metodologia utilizzata, sia pur riferendosi al metodo positivo, integra il concetto di Chris Anderson di "coda lunga"e le recenti concettualizzazioni dell'Approccio Sistemico Vitale.*

Risultati. *Viene posta in evidenza una nuova prospettiva di creazione di valore per lo sviluppo delle comunità locali, basata sull'evoluzione del concetto di evento (dall'evento di massa alla massa di eventi).*

Limiti della ricerca. *Un limite evidente è l'assenza dell'analisi empirica e la non esaustività, rispetto ai molteplici articoli presenti in letteratura, delle ricerche considerate.*

Implicazioni pratiche. *La possibilità, grazie alle nuove tecnologie, di trasmettere al fruitore un evento differenziato e personalizzato.*

Originalità del lavoro. *La letteratura esistente sul tema ha generalmente approfondito le implicazioni organizzative derivanti dalla standardizzazione degli eventi rispetto a quelle della personalizzazione. Il lavoro considera la personalizzazione pura, che prevede finanche la progettazione personalizzata dell'evento, un elemento decisivo per lo sviluppo delle comunità locali.*

Parole chiave: *Eventi; comunità locali; "coda lunga"*

Objectives. *The aim of this study is to demonstrate, in the light of new technologies, the importance of the "long tail" of events for the development of local communities.*

Methodology. *The methodology used, albeit referring to the positive method, incorporates the concept of Chris Anderson's "long tail" and recent conceptualizations of the Viable Systems Approach.*

Findings. *This study emphasized a new perspective of creating value for the development of local communities, based on the evolution of the concept of event (from the mass event to the mass of events).*

Research limits. *An obvious limitation of this research is the absence of empirical analysis and the incompleteness, compared to the many articles considered during the literature review.*

Practical implications. *The possibility, thanks to new technologies, to convey to the user an event that is differentiated and personalized.*

Originality of the study. *The existing literature on the subject has generally deepened the organizational implications arising from the standardization of events than those of customization. The paper considers the pure customization, which provides even a custom design of the event, a decisive factor for the development of local communities.*

Key words: *Events; local communities; "long tail"*

[*] Assegnista di Ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: mario.calabrese@uniroma1.it

[•] Dottorando in *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: alberto.bilotta@uniroma1.it

[♠] Dottore di Ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: xhhysa@epoka.edu.al

[**] Consulente Aziendale
e-mail: studio@associati2005.it

1. Introduzione

Il lavoro si propone di esaminare la tematica concernente il recupero delle comunità locali attraverso la massa di eventi. Dal punto di vista del management, un evento rappresenta un importante driver per il turismo, assumendo un posto di indiscusso rilievo nei piani di marketing e di sviluppo delle destinazioni turistiche (Getz, 2007). Ci si propone qui di analizzare una particolare accezione di questo concetto, gli eventi in coda lunga, e tracciare, per quanto possibile, un semplice inquadramento teorico utilizzando le concettualizzazioni di Anderson (2010). In particolare, l'obiettivo è quello di identificare quali eventi (grandi, di massa, piccoli, etc.) possono essere utilizzati con successo per vitalizzare le piccole comunità. Nella trattazione che seguirà, sarà introdotto e spesso utilizzato il concetto di "coda lunga"; in generale è possibile utilizzare la "coda lunga" per descrivere quel fenomeno che prevede la possibilità da parte dei prodotti di nicchia di crescere fino a diventare una quota rilevante delle vendite totali (Brynjolfsson *et al.*, 2011).

Alla luce delle suddette considerazioni, si cercherà di carpire la struttura del cambiamento in atto, che sta caratterizzando le comunità locali primariamente per effetto dell'innovazione tecnologica. La riscoperta della "comunità locale" come punto di partenza per superare la crisi di questi anni non significa affatto un generico ritorno al passato; alcuna nostalgia, nessun rimpianto. Le nuove tecnologie spingono verso un fare che è pratica dell'innovazione e della sperimentazione; contribuiscono a trasformare le comunità locali in spazi di socializzazione (Gauntlett, 2013). È particolarmente importante riflettere su questo tema, perché nell'evoluzione della teoria economica, la gestione del territorio ha assunto forme e importanza diverse. Soltanto recentemente, la questione si è spostata sulle questioni culturali che supportano nel concreto i processi innovativi. Vari elementi evidenziano la necessità di un approccio più organico ed articolato alle tematiche concernenti il recupero delle comunità locali e della necessità di superare la prospettiva atomistica della realtà (Mill, Morrison, 1985). Oggi, nonostante si parli diffusamente di approccio sistemico, la frammentazione è molto diffusa, non solo nella società, ma anche negli individui, e questo crea una sorta di generale confusione nella mente, da cui nasce un'interminabile serie di problemi e che interferisce tanto gravemente con la nostra chiarezza di percezione da impedirci di risolvere la maggior parte di essi. La società nel suo insieme si è sviluppata in modo tale da dividersi in nazioni separate e in vari gruppi religiosi, politici, economici, eccetera. Corrispondentemente la comunità in cui viviamo è stata concepita come un aggregato di parti separatamente esistenti (Getz, 1991), sfruttabili da diversi gruppi di persone. La proposta è quella di guardare la comunità come una totalità indivisa in fluido movimento. Possiamo così considerare tutti gli aspetti di uno specifico contesto come non separati e porre fine alla frammentazione implicita nell'atteggiamento atomistico, che porta a suddividere sistematicamente ogni cosa. Pertanto, scopo principale di questo articolo è esaminare come lo schema della "coda lunga", coniugato attraverso l'approccio sistemico, riesca a valorizzare la varietà delle molteplici comunità locali attraverso il concetto di massa di eventi. A tal proposito appare opportuno sottolineare che i benefici derivanti dagli eventi "in coda lunga" possono essere superiori rispetto a quelli derivanti dai mega eventi (Lew, 2008); ne consegue che i tradizionali eventi di massa (Aiest, 1987; Andersson, 1999), che hanno caratterizzato l'offerta turistica locale, sono probabilmente da ritenersi obsoleti. La valorizzazione dei territori e, soprattutto, delle piccole comunità locali può ritrovare significativa opportunità attraverso la coda lunga (Anderson, 2010) degli eventi; un nuovo quadro di riferimento per la creazione di valore che attraverso la modalità connessa ad un significativo sviluppo tecnologico, consente la virtualizzazione degli eventi e la realizzazione, con costi di gran lunga più contenuti, di soluzioni integrate (Golinelli, 2012; Barile *et al.*, 2012).

L'odierna economia della conoscenza, votata ad una più appropriata lettura della complessità derivante dalla necessaria adozione, a ritmo incessante e senza soluzione di continuità, di innovazioni tecnologiche ed organizzative, in uno con una crescita esponenziale dei differenziali di domanda, comporta che, anche nelle dinamiche di concorrenza tra territori valga, sempre più, la possibilità di personalizzazione dell'offerta e, conseguentemente, vengono ad essere enfatizzati i processi di co-creazione degli eventi (Hede *et al.*, 2004), con conseguente moltiplicazione del

valore generato, unico per ciascun individuo, e con compressione dei complessivi costi di realizzazione (Calabrese, 2014). In quel che segue si intende palesare la possibilità di ampliamento dei confini entro cui realizzare la creazione di valore emergente, con la definizione di nuove opportunità, in cui il ruolo del fruitore appare sostanzialmente cambiato, divenendo da isolato a collegato, da inconsapevole a informato, da passivo ad attivo (Barile e Saviano, 2012). I territori, le comunità locali, quindi, non agiscono più autonomamente rispetto alle piattaforme di fruizione, e la progettazione degli eventi viene ad essere realizzata, sin dalle iniziali fasi di progettazione, con il coinvolgimento del singolo utente. Le comunità locali hanno la possibilità di adottare nuove strategie che incorporano metodi, strumenti e tecniche utili alla soddisfazione delle esigenze specifiche dei diversi singoli portatori di interessi; ne deriva una nuova architettura organizzativa che coniugando risorse, capacità e competenze, consente di realizzare performances di livello elevato, con primari standard qualitativi ed una brand identity atta ad esaltare i valori e la tradizione del contesto di riferimento (Golinelli, 2008).

In sintesi le comunità locali usufruendo delle possibilità derivanti dall'approccio cosiddetto in "coda lunga" hanno l'opportunità di programmare, nel rispetto delle proprie specificità di offerta e di domanda, sulla base di una condivisa logica di co-creazione (Polese, 2009), eventi che si qualificano per una elevata appropriatezza rispetto alle esigenze del fruitore, e allo stesso tempo, realizzabili con risorse modulari caratterizzate da economie di scala, di scopo e di varietà (Di Bernardo e Rullani, 1990). La progressiva adesione ad una tale modalità di realizzazione e proposta del servizio dovrebbe, in tempi relativamente brevi, consentire anche a quelle comunità tradizionalmente rese silenti dalla indisponibilità di fondi adeguati, di riuscire a rendere fruibile il proprio patrimonio di risorse naturali, culturali ed economiche in senso ampio (Di Nauta et al, 2012).

2. I tradizionali eventi di massa

Non esiste una definizione univoca e condivisa di evento. Fra le diverse accezioni presenti nell'ancora limitata letteratura italiana in materia, gli eventi sono considerati come degli "avvenimenti, programmati o meno, che hanno una durata limitata e che nascono con una specifica finalità" (Ferrai, 2002).

L'evento rappresenta, dunque, una manifestazione pubblica finalizzata a suscitare l'interesse nei confronti dell'azienda o dell'ente che la organizza, prevedendo la partecipazione di un pubblico interessato ai contenuti esposti o alle tradizioni del territorio in cui si svolge.

Il concetto di spazio, nella sua accezione più immediata, ha da sempre rappresentato, nell'attività di promozione e di offerta turistico-culturale dei territori, un limite fondante (Kotler, 1993). Sebbene la proposta di un evento, nella considerazione più ampia degli operatori e degli addetti ai lavori, si debba riferire alla possibilità di attrarre utenti provenienti da località poste a distanze significative, nella realtà dei fatti l'azione si riduce, soprattutto nelle piccole comunità, ad una attrazione con raggio d'azione molto limitato (Pencarelli, 2011).

L'evoluzione storica della caratterizzazione degli eventi scaturisce dal susseguirsi di straordinari processi evolutivi del contesto socio-economico.

La crescente integrazione dell'economia mondiale, l'avvicinamento delle aree geografiche e la conseguente riduzione delle distanze, hanno mutato gli scenari competitivi che hanno come nuovi attori i territori: dal Sistema-Paese, alle regioni, fino le comunità locali. Lo sviluppo dei mezzi di comunicazione e di trasporto ha facilitato i flussi di scambio e il trasferimento delle persone, mentre la diffusione della tecnologia, delle informazioni e delle conoscenze ha esteso e modificato le logiche competitive. (Cercola, 2010).

Tab. 1 Eventi di nicchia, eventi di massa e massa di eventi

	Periodo	Dimensione	Risorse
Eventi di nicchia	Società Agricola	Locale	Basse
Eventi di massa	Società Industriale	Globale	Alte
Massa di eventi	Era della Conoscenza	Glocale	Medio/Basse

Fonte: ns. elaborazione

In passato la popolazione si divertiva con eventi di nicchia, quali feste rituali, spettacoli teatrali o eventi sportivi all'aria aperta in una dimensione locale, finalizzati quasi esclusivamente al semplice stare insieme, favorendo il senso di appartenenza alla circoscritta comunità in cui l'evento si realizza. Gli investimenti sono minimi, per lo più legati alle singole offerte spontanee di tutti i componenti della comunità, e le ricadute economiche e sociali su tutto il territorio sono pressoché nulle (Goffi, 2010).

Successivamente, il progressivo miglioramento delle condizioni di vita, in larga misura dipendente dall'industrializzazione, consente un aumento del tenore di vita della popolazione che inizia a disporre di risorse maggiori, rispetto a quelle strettamente necessarie alla sopravvivenza, da dedicare a consumi di massa (Rifkin, 2000).

In questo nuovo scenario lo svago diviene un elemento fondamentale del nuovo sistema di consumi e rapidamente s'impongono nuovi modelli di consumo del tempo libero che portano alla diffusione dei c.d. eventi di massa a livello globale[1].

Questa trasformazione complica e semplifica allo stesso tempo i tradizionali stili di vita. Se da una parte la società diventa più complessa, a causa di una domanda sempre più ampia e indifferenziata cui la cultura di massa deve rivolgersi, dall'altra il nascente capitalismo di consumo porta a una sempre maggiore omologazione dei gusti, nonché dei modi di vivere e di pensare (Rispoli, 2002).

Gli eventi diventano un vero e proprio business, un'attività economica a cui sono applicate le regole del commercio moderno: costi accessibili, vendita del "prodotto" attraverso la pubblicità, superamento della concorrenza con numeri sempre più importanti. Il business riguarda principalmente la capacità di occupare una dimensione del tutto nuova della vita delle persone, vale a dire il tempo libero, inteso come "il tempo di vita complementare a quello dedicato al lavoro, di cui l'individuo può disporre con discrezionalità di scelta in maniera più o meno attiva per fini creativi o ricreativi" (Rescigniti, 2002).

Organizzare il tempo libero diviene un nuovo campo d'iniziative imprenditoriali, così come per tutti gli altri beni di consumo, dando origine ad una vera e propria industria dello svago con elevati investimenti strutturali. Rapidamente s'impongono modelli omogenei di consumo del tempo libero: dagli sport di massa come calcio, ciclismo o rugby, fino al cinema, teatro e turismo.

Gli eventi di massa scaturiscono, dunque, da un progressivo cambiamento della realtà economica e sociale, dove si registrano condizioni nuove in cui tale cultura si afferma, che avviano, tuttavia, un intenso processo di reale sottomissione al capitale della sfera culturale (Heath, 1992).

Questo nuovo scenario, generando una massificazione nell'offerta culturale, depaupera gli eventi della vocazione locale precludendo lo sviluppo delle piccole comunità.

Nascono, dunque, nuove opportunità, in cui il ruolo del fruitore appare sostanzialmente cambiato, divenendo da isolato a collegato (Sanguigni e Bilotta, 2011). Le comunità locali non agiscono più autonomamente rispetto alla fruizione dei servizi e alla progettazione degli eventi, ma ciò avviene attraverso il coinvolgimento del singolo utente. Le nuove strategie di sviluppo del territorio si rivolgono alla soddisfazione di esigenze specifiche dei singoli portatori di interessi, con performances e standard qualitativi di livello elevato, con la conseguente esaltazione dei valori e delle tradizioni del contesto di riferimento (Peck, 1999).

[1] La Gran Bretagna, primo paese industriale, fu il primo a sperimentare i divertimenti di massa, dal rugby al calcio (1871). Francia e Italia, invece, resero concreta la propria passione per il ciclismo con il Tour de France (1903) e il Giro d'Italia (1909).

In sintesi, le comunità locali, nel rispetto delle proprie specificità, possono rendere fruibile il proprio patrimonio di risorse naturali e culturali attraverso eventi che rispecchiano le esigenze dello specifico fruitore, con risorse modulari caratterizzate da economie di scala, di scopo e di varietà che sopperiscono alla consueta indisponibilità di fondi adeguati (Gummensson, 1992).

3. L'evento quale processo "funzionale"

L'ottimizzazione delle risorse e la creazione di valore, oltre a garantire lo sviluppo e la sopravvivenza del contesto territoriale di riferimento, rendono possibile il soddisfacimento, secondo modalità differenti, delle esigenze dei diversi sovrasistemi che a vario titolo partecipano al governo e alla gestione delle comunità[2] (Barile e Golinelli, 2008). L'evento può essere, in tal senso, definito come un processo "funzionale" al raggiungimento di scopi vantaggiosi, attraverso il quale si rafforza l'identità di un determinato contesto, potenziandone conseguentemente le opportunità di crescita (Barile e Calabrese, 2009).
Sviluppi recenti, riferendosi alla possibilità di considerare isomorfi sistemi vitali e dotazioni di varietà, consentono, attraverso l'analisi delle dimensioni costituenti una varietà informativa (categorie valoriali, schemi interpretativi e unità informative), di progettare in maniera adeguata gli eventi, al fine di superare un problema di percezione soggettivo dello stesso (Barile, 2009); due persone daranno, di uno stesso evento, sempre rappresentazioni e valutazioni differenti, perché esercitano una funzione di distruzione intelligente del rumore che privilegia alcune informazioni piuttosto che altre. Quest'ultima concettualizzazione permette di esaminare quali siano le possibili prospettive di recupero di consonanza (Golinelli, 2000) e, quindi, di soluzioni condivise ed accettate, cercando di individuare un'armonia tra tre diversi elementi: le convinzioni (ciò che si pensa dell'evento), le emozioni (ciò che si sente dell'evento) e le azioni (ciò che si vede dell'evento).

Fig. 1: Convinzioni, emozioni e azioni

Fonte: www.asvsa.org

In altri termini, è possibile affermare che il modello è basato sull'idea che le persone elaborino le informazioni alla luce della varietà informativa posseduta. I fruitori dell'evento aggiungono alle unità informative fatti o impressioni, basandosi sull'esperienza del passato e sulla interpretazione soggettiva degli eventi; oppure tendono a cancellare alcuni fatti, alcune impressioni, rendendo unica e personale la versione dell'evento, anche se tutti hanno vissuto la stessa situazione. Dopotutto, la nostra concezione della realtà si costruisce mediante esperienze vissute in prima persona, quindi, per definizione, ciascun fruitore dell'evento opera adottando una prospettiva d'indagine e di osservazione "soggettiva". Infatti, il cervello del soggetto osservatore elabora selezioni le informazioni più importanti, distruggendo intelligentemente il rumore di fondo.

[2] La necessità di meglio comprendere come attraverso gli eventi è possibile valorizzare le risorse presenti in uno specifico contesto e, successivamente, l'esigenza di monitorare i comportamenti virtuosi o viziosi che consentono la creazione o distruzione di valore nel tempo, possono essere facilmente appagate rispettivamente attraverso i concetti di consonanza e risonanza.

Se è vero che la cultura oggi non si riconosce più nel seguire la folla (evento di massa), ma nel trovare il proprio stile esplorando anche territori sconosciuti e lontani (massa di eventi), allora è necessario facilitare la progettazione e il governo degli eventi, cercando di rispondere adeguatamente alle aspettative del singolo individuo ed in tal modo favorendo una proficua interazione individuo-evento (Montella, 2010); mentre in passato non erano a disposizione i mezzi per poter valorizzare le specificità dei diversi contesti di riferimento, oggi, soprattutto grazie alla tecnologia, si rende possibile il raggiungimento di tale obiettivo di soggettivizzazione dell'evento. Il problema odierno è quello di riorganizzare, secondo dimensioni diverse, i mosaici di informazioni che ricompensano l'investigazione, cercando di superare i legami deboli scaturenti dall'evento di massa e di affermare l'empatia con le specificità, che richiedono di saper organizzare eventi in grado di venire incontro all'affioramento di gusti e preferenze molto diversificate. Progettare nuovi eventi che tengano conto delle emozioni e degli schemi cognitivi consentirà ai soggetti fruitori di appagare le proprie aspettative.

4. Massa di eventi: sviluppo dal territorio per il territorio

La riscoperta di nuovi interessi, da parte dei fruitori, implica la capacità di cogliere il cambiamento e l'evoluzione dello scenario di offerta, assumendo come nuovo paradigma l'interazione tra individuo-evento per una completa valorizzazione del territorio (Montella, 2010).

Gli eventi di cui stiamo trattando hanno in se il carattere dell'autenticità, della valorizzazione degli elementi unici del territorio e, soprattutto, della riscoperta delle tradizioni (Ferrari, 2011) che garantiscono la soddisfazione delle esigenze del singolo turista.

Il turismo modifica le sue finalità, da risorsa economica diventa una modalità privilegiata per sensibilizzare sempre più le persone al rispetto dell'ambiente e del patrimonio storico e culturale, favorendo il contatto interpersonale e sostenendo attività economiche tradizionali per migliorare la qualità della vita delle comunità locali (Biolghini, 2007).

L'affermarsi di nuove configurazioni di turismo Sostenibile e Responsabile, come forme rispettose dell'ambiente fisico nonché del tessuto sociale delle comunità di accoglienza (Swarbrooke, 1999), scaturisce dall'esigenza di rinnovare l'orgoglio culturale delle comunità ospitanti (Epler Wood, 2002), responsabilizzare i natii (Scheyvens, 1999) e proteggere la biodiversità (Christ *et al.*, 2003).

Oggi i fruitori sono desiderosi di conoscere la cultura, lo stile di vita e le tradizioni dei luoghi ospitanti non accontentandosi di proposte standardizzate ma personalizzate (Borghesi, 1994); pertanto, risulta indispensabile offrire eventi in stretta connessione e consonanza con il territorio e con la sua comunità.

Gli eventi dei borghi e delle piccole comunità generano valore attraverso il carattere di unicità del singolo evento e il mantenimento dell'identità del territorio, preservando la qualità e la quantità delle risorse naturali, nonché generando condizioni per uno sviluppo economico, ambientale e sociale in un'ottica post-turistica (Urry, 1990; Feifer, 1985).

Il turismo Sostenibile e Responsabile non è un prodotto da collocare sul mercato, ma l'espressione di uno specifico approccio alla relazione ed interazione con le persone e l'ambiente: "tutti i turisti, prima o poi, dovranno diventare responsabili e tutto il turismo dovrà essere sostenibile" (Canestrini, 2004).

Gli eventi in coda lunga (massa di eventi) rappresentano sicuramente il simbolo di un sofisticato approccio verso lo sviluppo sostenibile; tuttavia, la loro diffusione tarda ad arrivare in quanto non consentono l'adeguata promozione e protezione degli interessi politici e corporativi.

5. La tecnologia quale fattore indispensabile: tra eventi di massa e massa di eventi

Avuto riguardo al progresso dell'odierna società un'importanza fondamentale rivestono lo sviluppo delle tecnologie. Le unità informative disponibili enfatizzano che da essa dipende non solo lo sviluppo delle organizzazione imprenditoriali, ma anche lo sviluppo dei territori e, quindi, delle comunità locali: dal lavoro alla prosperità sociale, alla possibilità di preservare le risorse ambientali. La tecnologia dunque è innegabilmente uno dei fattori focali del miglioramento economico e civile dei nostri tempi. Brian Arthur definisce la tecnologia "ogni mezzo per raggiungere uno scopo" (Arthur, 2011); l'obiettivo è di mettere in campo tutte quelle proposte e quelle istanze che siano capaci di far conseguire risultati pregnanti e veramente innovativi, utili e necessari alla prosperità di tutta l'umanità. Ed, allora, è fondamentale ridurre al minimo ed eliminare tutti quei compartimenti stagno che sono di intoppo e di intralcio alla globale comprensione dei fenomeni che la natura generosamente ci elargisce perché noi uomini e tutti gli esseri viventi e non, possiamo trascorrere l'esistenza nel segno di un'alleanza decisamente positiva.

Se è vero, così come è, che è naturale vivere bene ed in armonia, perché ogni cosa ha il posto che le spetta e le compete nello straordinario mosaico della vita, ne consegue che dobbiamo irrobustire la cultura della tecnologia al fine di alimentare una nuova e più ampia e coerente idea di esperienza del mondo. La tecnologia, infatti, è un progetto tra progetti, una possibilità tra possibilità, un agire tra gli agire, una forza tra forze, un'energia tra energie, un futuro per il futuro le cui valenze dipendono da un infinito complesso gioco dialettico di molteplici prospettive lineari e non lineari, comunque intrinsecamente, intimamente tra loro relate. Anche il recupero delle comunità locali non è un elemento di disturbo che deve essere eliminato, anzi deve essere indagato ed analizzato; sicchè prende forza il superfluo, l'inutile, "ciò che non ha valore", ciò che non può essere spiegato con le vecchie categorie dell'evento di massa che confezionava dei modelli predefiniti e nei quali venivano cristallizzati ed irreggimentati tutti gli eventi, per cui non c'era posto per il nuovo, per il diverso, per tutto ciò che accadeva fuori dei canoni, dei paradigmi.

Tantissimi accadimenti, ritenuti strani, non possono tout court essere sottovalutati o del tutto ignorati. Non va dimenticato l'emblematico rifiuto dei pedissequi seguaci di Aristotele di guardare attraverso il cannocchiale di Galilei per paura che la teoria geocentrica venisse evidentemente confutata e venissero stravolte tutte le credenze "scientifiche" del tempo che avevano l'appoggio di un Chiesa incapace di aprirsi al futuro e di intellettuali succubi di un potere ossessivo. È vero che siamo nel Seicento, eppure ancora oggi ci s'impantana nelle paludi di un "sapere" chiuso, isolato, schematizzato che non ha alcun orizzonte perché non più legato alla realtà, ma diventato metafisico, astratto, obsoleto. C'è bisogno di essere rivoluzionari, di pensare in modo rivoluzionario e di mettersi, quindi, in gioco se non si vuole rimanere definitivamente ancorati ad un modo di pensare retrogrado, appesantito dal passato.

Il passato deve diventare necessariamente futuro, un futuro che certamente deve avvalersi del passato e del presente.

La riluttanza ad utilizzare il cannocchiale faceva parte di un sistema di interpretazione che poi il tempo ha confutato[3]. Perciò la constatazione che le comunità locali non possono rimanere in uno stato di assoluto isolamento deve condurci alla consapevolezza che gli eventi di massa possono e devono essere modificati allorquando la loro funzione non è più soddisfacente perché non conforme alla necessità dell'odierna società.

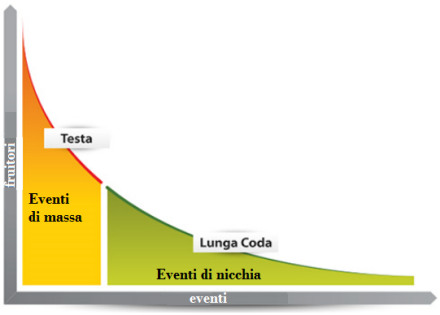
Oggi grazie all'industrializzazione di internet e, quindi, al connubio mente-macchina assistiamo al superamento della regola 80-20, conosciuta anche con il nome di legge di Pareto (Reed, 2001). Per molte attività economiche il 20% dei prodotti (testa) genera l'80% delle vendite (coda lunga); a titolo di esempio, fenomeni che sottendono questo principio sono: la distribuzione del reddito all'interno di una società, la distribuzione geografica delle vendite di giornali o la distribuzione del

[3] "Nel secolo scorso John Stuart Mill affermò che le nuove idee attraversano tre fasi di rifiuto. Prima fase: sono errate. Seconda fase: sono contrarie alla religione. Terza fase: sono vecchie scoperte, banali, puro frutto del semplice buonsenso e tutti le avremmo pensate se avessimo avuto il tempo, il denaro e l'interesse per farlo." in Kosko B. (1995), *Il fuzzi pensiero. Teorie applicazioni della logica fuzzy*, Baldini e Castoldi, Milano, p. 61.

potere politico all'interno di uno specifico contesto (McKercher e Lew, 2004). Dal punto di vista degli eventi turistici, nel 20% (testa) troviamo gli eventi di massa, adatti alle destinazioni note, che attirano un grande numero di visitatori, mentre nell'80% (coda lunga) i piccoli eventi di nicchia capaci di cogliere le specialità delle piccole comunità.

Le nuove tecnologie dell'informazione, l'avvento di internet, la possibilità di creare realtà virtuali fanno lievitare il numero di eventi di nicchia (massa di eventi), creando così una coda più lunga nella distribuzione degli eventi. Aumentando l'offerta della massa di eventi, che non erano facilmente individuabili nei tempi passati, si potrebbe far aumentare il numero dei fruitori attraverso la valorizzazione degli eventi posizionati in coda. L'assunzione dell'approccio denominato "coda lunga" è che la possibilità di visitare le comunità locali (destinazioni di nicchia), in precedenza antieconomiche, dovrebbe aumentare i benefici totali, attraverso una maggiore fruizione degli eventi e, conseguentemente, una maggiore valorizzazione delle varietà locali ("Profiting from obscurity", 2005).

Fig. 2: La coda lunga degli eventi: dagli eventi di massa alla massa di eventi



Fonte: ns elaborazione

La diffusione delle nuove tecnologie, consentendo ai fruitori di acquisire informazioni sull'evento con maggiore facilità e a prezzi inferiori, porta al potenziamento delle piccole manifestazioni pensate per la valorizzazioni delle comunità locali. Il concetto della "coda lunga", grazie all'emergere della massa di eventi, sta contribuendo a determinare un cambiamento di paradigma del modo in cui gli utenti possono relazionarsi con particolari contesti. Nel mentre nella visione tradizionale l'evento necessitava degli spostamenti di una molteplicità di persone, con il progredire delle conoscenze l'evento tenderà all'esagerato, all'irrepetibile ma anche al virtuale.

L'economia del nuovo turismo è molto diversa dalla vecchia redditività, non poggia più sui concetti classici di economia di scala e sfruttamento indifferenziato dei mercati di massa; le economie di scopo, i nuovi sistemi di guadagno, la segmentazione dei mercati, la possibilità di progettare e personalizzare le vacanze, sono elementi sempre più importanti per la competitività e la redditività delle iniziative turistiche (Poon, 1989). Ovviamente, il concetto di "coda lunga" presenta anche dei punti di debolezza; le principali criticità possono essere così sintetizzate: a) gli eventi di nicchia (massa di eventi), così come le destinazioni di nicchia, hanno meno informazioni disponibili e sono trattati con maggiore prudenza da parte dei consumatori. Gli eventi in "coda lunga" hanno bisogno di costruire la fiducia del nuovo fruitore, soprattutto, attraverso la trasparenza; b) la molteplicità delle opzioni e la possibilità di disporre di un numero crescente di eventi potrebbero generare un aumento dell'entropia, contribuendo a generare confusione e progressiva perdita della credibilità professionale nei confronti degli operatori turistici (Keen, 2007; Gillin, 2007); c) gli attuali algoritmi utilizzati dai principali motori di ricerca non consentono di individuare agevolmente gli eventi di nicchia; in futuro questa debolezza potrebbe essere superata attraverso lo sviluppo del web semantico.

Lo sviluppo tecnologico richiede lo sviluppo di competenze, ma soprattutto di capacità che sappiano guidarle e dominarle, plasmarle ed illuminarle rifuggendo dagli schemi tradizionali e favorendo l'adattamento alle situazioni ed alle soluzioni diverse.

È certamente vero, infatti, che le specializzazioni sono importantissime, ma se non sono corroborate da una visione globale rimangono vuote come le categorie Kantiane quando sono private dell'esperienza.

6. Conclusioni

"Natura non facit saltus".

Con questa famosa asserzione si è affermato, ed ancora di più si asserisce, che tutti i processi, tutti gli eventi che accadono sono tra loro legati da una profonda continuità progressiva o regressiva, da una concatenazione che si snoda nello spazio e nel tempo e involve ogni cosa.

Il principio è che ogni ambito dello scibile umano deve essere impegnato a ricercare tutti quegli elementi che possano mettere in evidenza il passaggio da conoscenze elementari a conoscenze più ampie e complesse per poter costruire saperi sempre più avanzati e "fattualmente" inerenti alla realtà, senza alibi, senza sotterfugi, senza quegli artifici che a lungo andare si rivelano tanto inutili e dannosi da condurre non solo al fallimento ed alla perdita di risorse, ma soprattutto alla perdita di credibilità, alla delusione ed al decadimento.

Gli schemi e le schematizzazioni non servono più, servono eventi multidimensionali che conducano alla soddisfazione delle esigenze personali, molte delle quali non sono ancora state scoperte ed alla quali numerosi ricercatori sono interessati per poter compiere ulteriori passi in avanti al fine di aggiungere nuove tessere al complesso mosaico della evoluzione umana.

Le difficoltà da superare sono tante anche perché spesso gli studi vengono compiuti in ambiti ben delineati su tematiche specifiche che corrono il pericolo di sviare dall'ampia visione generale e globale.

È evidente che quanto più l'obiettivo è quello di appagare le esigenze dell'uomo in tutte le sue dimensioni (se ne scopriranno certamente altre) tanto più migliorerà il modo di progettare eventi personalizzati. Contribuire, quindi, al benessere comune di tutte le società e al rilancio delle comunità locali significa ampliare le capacità cognitive e concettuali, esperienziali e sperimentali, tecniche e tecnologiche, affrontare con spirito critico costruttivo qualsiasi situazione problematica e problemica, imprevedibile e rischiosa, operare con contributi originali e creativi e produttivi di reali ed efficaci sviluppi e progressi ideali e valoriali, significa vivere il presente nella scoperta positiva e negativa del passato per organizzare un futuro ricco di senso.

Bibliografia

AIEST (1987), Editions AIEST, *The role and impact of mega-events and attractions on regional and national tourism*, vol. 28. St. Gallen, Switzerland.

ANDERSON C. (2010), *La coda lunga degli eventi. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice edizioni, Torino.

ANDERSSON T., PERSSON C., SAHLBERG B., & STROM L. (Eds.) (1999). *The impact of mega events*. Ostersund, Sweden: European Tourism Research Institute.

ARTHUR B.W. (2011), *La natura della tecnologia. Che cos'è e come evolve*, Codice edizioni, Torino.

BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.

BARILE S., SAVIANO M. (2012), Oltre la partnership: un cambiamento di prospettiva. 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., CALABRESE M. (2009), The value of enterprise in optical Vital Systemic, in *11th International Conference of the Society for Global Business & Economic Development*, "Striving for Competitive Advantage & Sustainability: New Challenges of Globalization", Bratislava, Slovak Republic.

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*), G. Giappichelli Editore, Torino.

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.

BOLOGNA L., CALABRESE M., IANDOLO F., BILOTTA A. (2012), "Sostenibilità e valore nei rapporti impresa-territorio, in: Sostenibilità nei rapporti impresa-territorio", *Atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie*, Lecce.

BORGHESI A., (a cura di), *il marketing delle località turistiche*, Giappichelli, Torino, 1994.

BRYNJOLFSSON E., YU HU, DUNCAN S. (2011), "Goodbye pareto principle, hello long tail: The effect of search costs on the concentration of product sales", *Management Science* 57.8, pp. 1373-1386.

CALABRESE M. (2014), *Il management nell'era della conoscenza*, RIREA, Milano.

CANESTRINI D. (2004), *Andare a quel paese - vademecum del turista responsabile*, Feltrinelli, Milano.

CERCOLA R., IZZO F., BONETTI E. (2010), "Eventi e strategie di marketing territoriale", Aranco Angeli, Milano.

CHRIST C., HILLEL O., MATUS S., SWEETING J. (2003), *Tourism and Biodiversity: Mapping Tourism's Global Footprint, Washington DC*, United Nations Environment Program and Conservation International.

DI BERNARDO B., RULLANI E. (1990), *Il management e le macchine: teoria evolutiva dell'impresa*, Società Editrice Il Mulino, Bologna.

DI NAUTA P., CARRUBO L., MORETTA TARTAGLIONE A., BILOTTA A. (2012), "A Service Science View of a Sustainable Destination Management", *China-USA Business Review*, vol. 11, n. 11, pp. 1460-1477.

EPLER WOOD M. (2002), *Ecotourism, Practices and Politicies for Sustainability*, New York, United Nation Publicaton.

FEIFER M. (1985), *Going places*, Macmillan, London.

FERRARI S. (2002), Event marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing, Cedam, Padova.

FERRARI S. (2011), "Autenticità e risorse locali come attrattive turistiche: il caso della Calabria", *Sinergie*, n. 66, pp. 79-112.

GAUNTLETT D., *La società dei makers. La creatività dal fai da te al web 2.0*, Marsilio Editore, Venezia.

GETZ D. (1991), *Festivals, special events, and tourism*. Van Nostrand Reinhold.

GETZ D. (2008), "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism management*, vol. 29, n. 29, pp. 403-428.

GILLIN P. (2007), *The new influencers: A marketer's guide to social media*, Sanger, CA: Quill Driver Books-World Dancer Press.

GOFFI G. (2010), *Management delle destinazioni turistiche: sfide per territori e imprese. Il caso di Senigallia e delle Valli Misa e Nevola*, Franco Angeli, Milano.

GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa,* vol. I, Cedam, Padova.

GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa,* vol. II, Cedam, Padova.

GOLINELLI G.M. (a cura di) (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.

GUMMENSSON E. (1999), *Total Relationship Marketing. Rethinking management: From 4Ps to 30 Rs*, Butterwort-Heinemann, Oxford.

HEATH E., WALL G. (1992), *Marketing Tourism Destination. A Strategic Planning Approach*, John Whiley & Sons, New York.

HEDE A., JAGO L., DEERY M. (2004), "Segmentation of special event attendees using personal values: Relationships with satisfaction and behavioural intentions", *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, vol. 5, n. 2/3/4, pp. 33-55.

KEEN A. (2007). *The cult of the amateur: How today's Internet is killing our culture,* Doubleday-Random House, New York.

KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to cities, States and Nations*, The Free Press, New York.

LEW A.A. (2008), "Long tail tourism: New geographies for marketing niche tourism products", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 25,n. 3-4, 409-419.

MCKERCHER B., LEW A.A. (2004), "Tourist flows and the spatial distribution of tourists", in Lew A.A., Hall C.M., Williams A.M. (Eds.), *Companion to tourism* (Companions to Geography Series; pp. 36-48). London: Blackwell.

MILL R., MORRISON A. (1985), *The tourism system*, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

MONTELLA M. (2010). "Arte, comunicazione, valore: una conversazione", *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 1, n. 1, pp. 149-161.

PECK H, PAYNE A., CHRISTOPHER M., CLARK M. (1999), Relationship Marketing. Strategy and implementation, Butterworth-Heinemann, Oxford.

PENCARELLI T., FORLANI F. (2011), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie* n. 58, pp. 231-277.

POLESE F. (2009),"The Influence of networking culture and social relationships on value creation", *Quaderni di Sinergie*,"Firms' Management: Processes, Networks and Value", n. 16, pp. 193-215.

POON A. (1989), "Competitive strategies for new tourism", In C. Cooper (Ed.), *Progress in tourism recreation and hospitality management* (vol. 1, pp. 91-102), Belhaven Press, London.

PROFITING FROM OBSCURITY (2005, May 5). The Economist. Retrieved November 2, 2005, from http://economist.com/finance/displayStory.cfm?story_id53936129

REED W. J. (2001), "The Pareto, Zipf and other power laws", *Economics Letters*, vol. 74, n. 1, pp. 15-19.

RIFKIN J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Oscar Mondatori, Milano.

RISPOLI M. (2002), "Economia e marketing del turismo: lo scenario di riferimento", in Resciniti R. (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero. Profili e prospettive di un'industria emergente*, Fanco Angeli, Milano.
SANGUIGNI V., BILOTTA A. (2011), *"*Le Reti come schema interpretativo per veicolare la Conoscenza e governare la Complessità*", L'Industria*, numero: 2, ed. Il Mulino, Bologna.
SCHEYVENS R. (1999), "Ecotpurism and the Empowerment of Local Communities", *Tourism Management*, vol. 20, n. 2, pp. 245-249.
SWARBROOKE J. (1999), *Sustainable Tourism Management*, Oxon, CAB International.

Siti internet

http://www.asvsa.org
http://economist.com/finance/displayStory.cfm?story_id53936129

Behavioral Event Management: una proposta di applicazione della prospettiva behaviorista alla progettazione e organizzazione di eventi culturali

FEDERICO BRUNETTI[*] STEFANIA DEMETZ[•]

Abstract

Obiettivi. *In questo paper si proverà ad applicare i principali risultati delle ricerche di matrice behaviorista allo specifico ambito della gestione degli eventi. Obiettivo del lavoro è dunque vedere quali suggerimenti l'approccio behaviorista può offrire per migliorare l'efficacia degli eventi culturali e della loro gestione*.

Metodologia. *Questo paper segue una impostazione metodologica di fondo di tipo deduttivo. All'interno di questo percorso, l'orientamento è di tipo prescrittivo ovvero si propone di individuare alcune modalità di comportamento da suggerire agli organizzatori di eventi.*

Risultati. *Seguendo il percorso descritto, gli insight behavioristi presi in considerazione sono i seguenti: peak-end rule; sequence in pain and pleasure; vorfreude; build commitment through choice; rituals; felicità esperita vs. felicità ricordata. Ciascuno di essi viene illustrato secondo un framework predefinito, articolato in: descrizione dell'*insight *a livello generale; forme di applicazione nel contesto degli eventi; casi esemplificativi; problemi o aspetti critici.*

Limiti della ricerca. *Sinteticamente, essi consistono nella focalizzazione sui soli eventi di genere culturale; nell'esame ristretto soltanto ad alcuni* insight *behavioristi; nella considerazione esclusivamente della dimensione soggettiva e non collettiva; nella mancata analisi degli eventuali risvolti etici connessi all'applicazione dell'approccio behaviorista.*

Implicazioni pratiche. *L'impiego della prospettiva behaviorista costringe a pensare all'evento ponendosi dal punto di vista dello spettatore nel senso della considerazione della sua dimensione psicologica, del "vissuto" che l'evento va a creare nella sua esperienza e memoria. I soggetti impegnati nell'attività di organizzazione di eventi potranno senz'altro beneficiare, così, di una serie di conoscenze utili per ottimizzare gli effetti della loro azione.*

Originalità del lavoro. *Il presente lavoro costituisce, a quanto risulta, una delle prime applicazioni dell'approccio behaviorista alla gestione degli eventi culturali.*

Parole chiave: *eventi; eventi culturali; event management; approccio behaviorista; behavioral insight*

Objectives. *In this paper we try to apply the main results of behavioral research to the specific field of event management. The objective of this work is therefore to identify what the behavioral approach can suggest to improve the effectiveness in the management of cultural events.*

Methodology. *The underlying methodological approach followed in this paper is deductive. Within this frame, the orientation is prescriptive and aims to identify patterns of behavior to be suggested to event organizers.*

Findings. *Following this methodology, some behavioral insights have been identified: peak-end rule; sequence in pain and pleasure; anticipation; build commitment through choice; rituals; experienced vs. remembered happiness.*

Research limits. *In a nutshell, they consist in focusing solely on cultural events; limiting the analysis to certain behavioral insights; focusing exclusively on the subjective and not the collective dimension; not including the analysis on any ethical issues related to the application of the behavioral approach.*

Practical implications. *The use of behavioral perspective forces us to think about an event from an attendee's perspective in the sense that it takes into consideration his psychological dimension, the "experience" that the event is creating in his memory. Those engaged in the organization of events will certainly benefit, thus, from useful knowledge to optimize the effects of their actions.*

Originality of the study. *The present work seems to be one of the first applications of behavioral approach to cultural event management.*

Key words: *event; cultural event; event management; behavioral approach; behavioral insight*

[*] Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* – Università degli Studi di Verona
e-mail: federico.brunetti@univr.it, cellulare: 328 2926890

[•] CEO at AUDI Ski World Cup Val Gardena Gröden
e-mail: stefi@saslong.org

1. Introduzione

Gli eventi in generale, e nello specifico la logica di gestione aziendale basata su eventi, sono sempre più diffusi. Per quanto riguarda i primi, basta osservare l'elenco dei festival, manifestazioni e rassegne - dedicate ai temi più vari - che lungo tutto l'arco dell'anno punteggiano il calendario. Dal Festivaletteratura di Mantova, alle mostre di Palazzo Reale a Milano, ai Mercatini di Natale, non si contano ormai le iniziative, che alla ricerca di novità si spingono inoltre in territori tematici e in formule organizzative sempre più particolari e insolite. Per quanto riguarda gli eventi *corporate*, numerose sono oramai le imprese che organizzano *road show*, promuovono manifestazioni, allestiscono incontri della più varia natura e finalità. Heineken Jammin' Festival, Pasta Day Barilla, Mondadori Junior Festival servano solo come sparuti esempi di un fenomeno indiscutibilmente di grande attualità e vigore. Non c'è dubbio del resto che uno dei percorsi oggigiorno più efficaci per costruire un brand, non solo apprezzato ma anche "vicino" ai propri consumatori e finanche amato (Roberts, 2005), sia quello di realizzare situazioni in cui le persone possano venire coinvolte nella dimensione fisica, intellettuale ed emozionale, vivendo esperienze reali legate appunto alla marca.

L'evento possiede infatti intrinsecamente caratteristiche di grande interesse in un contesto caratterizzato dai tratti della post-modernità (Fuat Firat *et al.,* 1995; Fuat Firat e Schultz, 1997). In breve, l'ethos post-moderno assegna grande peso al qui e ora, enfatizza la dimensione individualistica ed edonistica, esalta le valenze iper-realistiche della percezione, non si preoccupa oltremisura di mantenere una coerenza integrale tra tutte le sue componenti e fondamentalmente ricerca sensazioni ed esperienze memorabili (Pine e Gilmore, 1999). L'evento, con la sua natura di specialità e temporaneità, la sua focalizzazione su uno specifico tema, il coinvolgimento sensoriale ed emozionale dei partecipanti, il naturale accostamento di registri e momenti non necessariamente tra loro congruenti, ben si inserisce nella temperie sociale e culturale della post-modernità. La forma-evento, in sostanza, si presenta come un output che aderisce molto bene allo spirito dei tempi, caratterizzato da una costante tensione verso ciò che è inconsueto, fuori dall'ordinario, lontano dalla normalità.

Gli eventi naturalmente sono di svariati tipi e possono essere classificati in relazione a diversi criteri. Una tra le possibili tipologie consente di elencare eventi culturali, business, artistici, scientifici ed educativi, politici, ricreativi, sportivi, privati (Warnaars, 2009). Molti altri naturalmente sono gli aspetti in base ai quali gli eventi si possono distinguere, come ad esempio la durata, la frequenza, l'accessibilità, e diversi altri ancora (Ferrrari, 2012). Non c'è dubbio che anche nell'ambito dell'heritage gli eventi si stiano diffondendo e, anzi, sempre più il ricorso ad una "eventizzazione" nella fruizione del patrimonio storico e culturale sembra essere una strada efficace per rinnovare o suscitare interesse intorno ad esso. La dinamicizzazione e la tematizzazione dell'heritage che il *format* dell'evento consente sono infatti molto gradite al pubblico, che spesso mostra il bisogno di essere incuriosito e attirato da qualche iniziativa particolare che faccia uscire l'heritage stesso dal potenziale rischio di una condizione di staticità e ordinarietà.

L'approccio behaviorista si sta a sua volta diffondendo molto in parecchi ambiti, sia a livello teorico che operativo. Sotto il profilo teorico, prova ne sia il riconoscimento del premio Nobel per l'Economia conferito nel 2002 a Daniel Kahneman e Amos Tversky. La Prospect Theory da essi introdotta altro non è infatti che un tentativo - evidentemente molto ben riuscito - di rendere la teoria economica più aderente alla realtà, proprio secondo una impostazione di tipo behaviorista (Kahneman e Tversky, 1979; Tversky e Kahneman, 1981). Da allora, questo tipo di orientamento ha guadagnato molti consensi e costituisce un filone che si sta affiancando con sempre maggiore peso alla corrente ortodossa della scienza economica. Realizzando una connessione tra teoria e pratica di solito non troppo frequente, sotto il profilo operativo non si può non ricordare la decisione del governo britannico di affidare nel 2010 ad una unità appositamente costituita (The Behavioral Insight Team), e incaricata di operare secondo i principi della "spinta gentile" di matrice behaviorista, il compito di fornire soluzioni a tutta una serie di problemi di carattere sociale e amministrativo, quali ad esempio la ridotta adesione ai programmi di donazione degli organi o le

scelte in materia pensionistica. Tale decisione è stata poi seguita anche dai Governi statunitense e australiano, a ulteriore testimonianza del rilevante impatto di tale approccio.

L'approccio behaviorista consiste in sostanza nel porre attenzione al comportamento reale delle persone, prendendo in considerazione anche le eventuali incoerenze e scostamenti da una condotta caratterizzata dalla razionalità. Esso genera senza dubbio *insight* alquanto utili, essendo questi fondati non più su una condotta degli attori che si presume ispirata all'astratto modello dell'*homo oeconomicus* ma, al contrario, che si rileva oggettivamente nelle sue incoerenze, incongruenze logiche, contraddizioni. L'approccio behaviorista, superando le rigidità imposte dall'assunzione che i vari attori abbiano un comportamento razionale, consente di vedere molto meglio e molto più a fondo il modo in cui le persone agiscono, gli errori cognitivi cui vanno soggetti, gli aspetti psicologici che ne condizionano la percezione e l'azione (Samson, 2014). Non importa in sostanza che il comportamento sia giusto o sbagliato secondo i canoni della teoria della *subjective expected utility*, importa piuttosto osservare quello che veramente accade. È peraltro interessante notare che, pur nell'allontanamento dalla razionalità, i comportamenti seguano comunque determinati *pattern* e siano di conseguenza in certa misura prevedibili (Ariely, 2008).

Sembra molto appropriato cercare di applicare l'approccio behaviorista all'event management sia per la vicinanza della prospettiva di analisi sia per il contributo che tale impostazione può dare all'organizzazione di eventi, e segnatamente culturali, in particolare dal punto di vista della considerazione della percezione dei partecipanti. In questo paper si proverà pertanto ad effettuare questo tipo di trasposizione. Dopo un certo numero di anni dall'affermazione degli eventi e dalla loro introduzione come strumento di marketing, il genere rischia di cristallizzarsi in alcune "formule", che probabilmente necessitano di venire rinnovate. Il contributo dell'approccio behaviorista consiste nel portare nuovi spunti nell'organizzazione degli eventi, affinché questi non seguano gli schemi standard mettendo in scena un copione già noto, ma riescano veramente a coinvolgere chi partecipa e possibilmente a realizzare positivamente un'esperienza compiutamente "trasformativa" (Pine e Gilmore, 1999).

Obiettivo del lavoro è dunque vedere cosa l'approccio behaviorista può suggerire per migliorare l'efficacia degli eventi culturali e della loro gestione in una prospettiva descrittiva ma soprattutto prescrittiva. Come la dimensione psicologico-cognitiva influenza la *percezione* dell'evento? Cosa l'approccio behaviorista può suggerire per migliorare l'efficacia degli eventi *dal punto di vista dei partecipanti*? In che modo è possibile rendere la partecipazione ad un evento realmente più *ricca di significato* per la persona? In quale maniera si forma quell'elemento fondamentale che è la *memoria* dell'evento?

Il lavoro si struttura nel modo seguente: dopo una sintetica rassegna della letteratura sui due temi principali dell'event management e dell'approccio behaviorista, si passa all'illustrazione del metodo utilizzato nel lavoro; segue la presentazione dei risultati, ovvero l'individuazione di un insieme di proposizioni derivate dagli studi behavioristici e la loro possibile applicazione nelle attività di progettazione e organizzazione dell'evento culturale, per terminare come di consueto con la discussione, i limiti del lavoro e le prospettive per la ricerca futura.

2. Literature review

Gli eventi sono un'area di ricerca recente (Warnaars, 2009) e non ancora particolarmente sviluppata (Martensen *et al.*, 2006). Il taglio degli studi, inoltre, è prevalentemente orientato alla pratica (Warnaars, 2009), avendo nel turismo, nello sport, nelle arti e nel tempo libero le aree di ricerca elettive. I contributi che si possono rinvenire fanno spesso riferimento, in altre parole, a specifici eventi che hanno avuto realizzazione.

Dal punto di vista della definizione, un evento è "un avvenimento che si verifica in un certo spazio ed in un certo tempo; una combinazione di circostanze speciali; un accadimento degno di nota" (Getz, 2007, p. 18). In astratto, è possibile distinguere tra "planned events" e "unplanned events", anche se quelli che essenzialmente sono oggetto di interesse sono i primi.

A partire dagli eventi, si è poi sviluppato, come ambito di indagine teorica e di applicazione pratia l'Event Marketing o, più correttamente, l'Event-based Marketing ovvero l'attività di Marketing che assegna agli eventi un ruolo centrale tra i propri strumenti di comunicazione e di contatto con il mercato (Gupta, 2003).

La letteratura scientifica dedicata agli eventi - spesso sulla base dell'analisi di specifici eventi - si è concentrata sulle ragioni del coinvolgimento del consumatore nelle strategie di Event Marketing (Wohlfeil e Whelan, 2006), sull'entusiasmo e sul grado di attività e conoscenza dei consumatori come facilitatori del loro coinvolgimento nell'evento (Close *et al.,* 2006), sulla valutazione della qualità del servizio negli eventi (Getz *et al.,* 2001), sulla costruzione di un modello per la determinazione dell'efficacia degli eventi e dell'Event Marketing (Martensen *et al.,* 2007) e infine sugli effetti dell'Event Marketing sulla brand equity (Zarantonello, Schmitt, 2013).

Venendo all'approccio behaviorista, esso ha nel corso del tempo investito diversi ambiti disciplinari, generando in tutti i casi una variante - qualificata appunto come "behaviorista" - rispetto al corpo di studi principale.

Senza entrare nel dettaglio dell'analisi di ciascuno, sono ormai affermati i filoni della Behavioral economics (Kahneman e Tversky, 1979; Tversky e Kahneman, 1981; Ariely, 2008; Komlos, 2014) e della Behavioral finance (Barberis, Thaler, 2003), che sono stati con tutta probabilità i primi ambiti in cui si è manifestato l'approccio behaviorista. Esso ha fatto la sua comparsa nel service management (Chas e, Dasu, 2001; Dasu e Chase, 2010); più di recente, anche l'ambito della strategia ne è stato interessato (Lovallo e Sibony, 2010; Powell *et al.,* 2011; Levinthal, 2011) mostrando sviluppi molto promettenti.

Meno facile è riscontrare una contaminazione tra approccio behaviorista e marketing. La pratica (Welch, 2010) e anche la teoria utilizzano e conoscono molto bene diverse specifiche applicazioni di concetti behavioristi nell'ambito del marketing. Basti pensare ai temi dell'eccesso di scelta (Iyengar e Lepper, 2000), del prezzo psicologico (Petkovski e Petkovska Mircevska, 2013), dell'opzione di default (Brown e Krishna, 2004) o dell'opzione aggiuntiva (Frederick *et al.,* 2014). Tuttavia, una integrazione organica, o quantomeno un framework che definisca i rapporti tra i due ambiti, non esiste ancora, tanto è vero che è tuttora in corso la discussione circa l'opportunità stessa di una loro connessione (Ho *et al.,* 2006; Johnson, 2006). L'occorrenza di un Behavioral Marketing si ha solo con riferimento alla possibilità di aumentare l'efficacia della comunicazione pubblicitaria online sulla base dello studio del comportamento di navigazione del consumatore. In questo caso, peraltro, appare più appropriata la definizione di Behavioral Targeting (Chen e Stallaert, 2014).

A parte qualche contributo, che però è di matrice psicologica (Benckendorff e Pearce, 2012), manca invece ricerca di matrice manageriale che provi a trasferire le "scoperte" della behavioral science allo specifico ambito degli eventi. Due sole sono le eccezioni riscontrate, alquanto significative anche se non esaustive. La prima è il già citato contributo di Chase e Dasu (2001), in cui per la prima volta si propone l'applicazione dei principi della behavioral science al mondo dei servizi. La seconda è una ricerca non pubblicata in cui si effettua una valutazione qualitativa dell'impatto della Peak-End Rule nell'esperienza degli eventi (Warnaars, 2009).

Il lavoro di Chase e Dasu (2001), ancorché pionieristico e di grande interesse, si muove tuttavia in una prospettiva generale, senza fare riferimento a specifici tipi di servizio né tantomeno agli eventi; lo studio di Warnaars (2009), dal canto suo, indubbiamente è espressamente focalizzato sugli eventi, ma prende in considerazione solamente alcuni dei principi behavioristi ed inoltre ragiona secondo un'ottica di verifica della applicabilità della Peak-end rule agli eventi.

In letteratura si rileva dunque una certa carenza di ricerche le quali cerchino di combinare la prospettiva behaviorista con la realtà degli eventi e degli eventi culturali. La circostanza appare singolare, dato che gli eventi sono una situazione di consumo fortemente emozionale, nella quale la dimensione cognitivo-psicologica dei partecipanti conta molto. Nella fattispecie in esame, per di più, si aggiunge anche la dimensione collettiva, ovvero il fatto che gli eventi sono in gran parte fruiti insieme a tante altre persone, circostanza che dal canto suo renderebbe ulteriormente proficuo il contributo della prospettiva behaviorista.

3. Metodo

Questo paper segue una impostazione metodologica di fondo di tipo deduttivo, secondo la quale il ragionamento procede da affermazioni di carattere generale a "conclusioni" più particolari. Esso cerca quindi di applicare i principali risultati delle ricerche di matrice behaviorista allo specifico ambito della gestione degli eventi.

All'interno di questo percorso, l'orientamento è di tipo prescrittivo ovvero si propone di individuare alcune modalità di comportamento da suggerire ad una certa categoria di attori, nella fattispecie gli organizzatori di eventi, per migliorare l'efficacia della loro azione. L'orientamento prescrittivo, o normativo, ancorché spesso non dichiarato, è in realtà sotteso in una parte non irrilevante degli studi di management. In questo lavoro, per dissipare il possibile rischio di ambiguità tra valenza descrittiva e prescrittiva della ricerca, si è preferito invece farvi esplicito riferimento. Ciò non toglie che, allo scopo di supportare alcune affermazioni, si sia fatto in qualche caso riferimento a esperienze applicative di elementi behavioristi già realizzate.

In sostanza, il lavoro consiste dunque nella individuazione delle principali "scoperte" delle ricerche di orientamento behaviorista, in una valutazione circa la loro applicabilità in chiave operativa nelle attività di progettazione e organizzazione di eventi, nell'indicazione delle possibili forme di applicazione ed in una analisi dei potenziali benefici derivanti da tale operazione. Quando opportuno, non manca inoltre una considerazione di eventuali aspetti critici connessi all'adozione della prospettiva behaviorista.

Dal punto di vista operativo, si è proceduto dapprima cercando di ricostruire un repertorio il più possibile sistematico e completo dei "principi" behavioristi. In questo, è stato di grande utilità il ricorso ad una sorta di compendio di recente uscito - The Behavioral Economics Guide 2014 (Samson, 2014). All'interno del variegato elenco di tali "principi" si è successivamente effettuata una selezione di quelli maggiormente implicati nella partecipazione delle persone agli eventi, il che ha portato a considerare anche altre fonti. Le "scoperte" behavioriste, infatti, spesso hanno a che fare con compiti decisionali e valutazioni di carattere strettamente economico - o comunque con situazioni che non riguardano gli eventi - cosicché non tutti sono effettivamente inerenti al tema al centro di questo lavoro. Rispetto alle scoperte più pertinenti, infine, si sono formulate le modalità di impiego nel contesto della organizzazione e fruizione di eventi.

Lo studio condotto può così rappresentare una base per la successiva sperimentazione pratica dei behavioral *insights*, secondo i principi dell'Interactive research di Gummesson (2001). Secondo questo approccio, la qualità della ricerca nell'ambito del marketing non deve necessariamente essere legata ad indagini empiriche di natura quantitativa. Essa può, anzi deve, comprendere una varietà di *research strategies* - quali il *case study*, la *grounded theory*, l'etnografia, la *action research*, la *narrative research* - senza peraltro escludere dalle strategie di conoscenza l'esperienza personale, il *common sense* e l'intuizione nonché valorizzando concetti quali *curiosity*, *courage*, *reflection* e *dialogue*.

4. Risultati

Seguendo il percorso descritto, gli *insight* behavioristi presi in considerazione per il miglioramento nella progettazione e nella gestione degli eventi sono i seguenti:

- peak-end rule
- sequence in pain and pleasure
- vorfreude
- build commitment through choice
- rituals
- felicità esperita vs. felicità ricordata.

Di seguito, ciascuno di essi sarà illustrato secondo un *framework* predefinito, articolato in: descrizione dell'*insight* a livello generale; forme di applicazione nel contesto degli eventi; casi esemplificativi; problemi o aspetti critici. Le affermazioni proposte nel prosieguo del paragrafo non vanno evidentemente intese come il punto di arrivo di un percorso di produzione di nuova conoscenza o comunque come l'esito di una verifica di ipotesi. Esse aspirano piuttosto a traslare deduttivamente alcune conoscenze di validità generale, elaborate in maniera sufficientemente robusta, in principi di condotta suscettibili di applicazione in un contesto specifico. Qualora trovassero effettiva implementazione, tali principi potrebbero e dovrebbero essere sottoposti ad una verifica di efficacia che, se positiva, potrebbe portare allo sviluppo di norme di comportamento in grado di migliorare l'organizzazione e la gestione degli eventi culturali.

Peak-end rule

La Peak-end rule è senz'altro una delle scoperte behavioriste più significative. Essa ha a che fare con il modo in cui viene percepito il tempo nel contesto delle valutazioni *ex post* di quanto esperito. Secondo tale regola, di una situazione vissuta le persone tendono a trattenere nella memoria in particolare i momenti salienti e le fasi conclusive (Chase e Dasu, 2001; Warnaars, 2009; Kahneman *et al.,* 1993). In sostanza, ciò che resta impresso nella mente delle persone sono i picchi e il modo in cui la situazione termina. Tale fenomeno rende trascurabile - o comunque meno importante - la *durata* delle situazioni, sia positive che negative (il cosiddetto *duration neglect*), a favore dell'*intensità* delle sensazioni vissute e del loro *finale*.

L'*happy ending* che spesso caratterizza le storie di maggiore successo - dalle favole per i bambini, ai romanzi, alle pellicole cinematografiche - non è casuale o contingente, ma evidentemente asseconda una profonda inclinazione naturale delle persone. Il fatto che lo stesso concetto sia racchiuso nella saggezza sedimentata nei proverbi - "*tutto* è bene quel che finisce bene" (corsivo nostro) ovvero la valutazione positiva del momento finale si estende all'intero avvenimento e lo connota integralmente, eliminando eventuali passaggi negativi intermedi - sottolinea quanto esso sia ben radicato come criterio di valutazione delle vicende umane.

Questa scoperta può divenire una guida di grande utilità per la costruzione di ogni forma di evento culturale. I picchi di intensità divengono momenti-chiave all'interno della narrazione. Si tratta di momenti in cui lo spettatore prova emozioni più forti, viene sorpreso dall'inaspettato, ritrova per associazione elementi di riconoscimento, si cimenta in qualcosa di nuovo o entra in uno stato di massima concentrazione, il flusso, che lo coinvolge in profondità e lo trasforma.

I picchi possono essere "naturali", insiti nell'evento, nei suoi contenuti o nella sua struttura, oppure progettati. La consapevolezza dell'esistenza della *peak-end rule* rende la progettazione degli eventi più attenta agli effetti delle scelte organizzative in termini di percezione da parte dell'*attendee*.

Nella pianificazione di un'esposizione di opere, ad esempio, questo *insight* offre interessanti suggerimenti per trasformare una mostra in un'esperienza che vada davvero ricordata. Non importa il numero delle opere esposte. Ciò che definisce il permanere o meno di una traccia nel sé mnemonico sono i picchi di intensità. In questo senso, la struttura narrativa diviene centrale. La predisposizione di una successione di opere costruita secondo una precisa sequenza ritmica tale da alternare momenti di maggiore forza emotiva a passaggi più "tranquilli" può avvenire attraverso azioni che di fatto non richiedono grandi sforzi, ma possono essere molto efficaci.

Il Festival di Mozart a Torino nel 2014 ha portato la rappresentazione dal vivo del Don Giovanni in piazza San Carlo. Il pubblico era variegato, costituito da melomani ma anche da famiglie con bambini, dunque dallo specializzato al principiante. La messa in scena ha riguardato l'opera integrale, spezzata tuttavia in veri e propri segmenti. Le scene riconoscibili, quelle più famose, sono state eseguite nella loro interezza, quelle più faticose e di passaggio, e dunque meno facili da seguire per uno spettatore seduto all'aperto in una grande piazza, sono state concentrate e trasformate. Con grande sorpresa del pubblico, il collegamento tra una sequenza e l'altra avveniva tramite una brusca interruzione della rappresentazione, con l'irrompere in scena di un'attrice, che raccontava in sintesi cosa stava accadendo o cosa sarebbe accaduto. La fruizione dell'opera è stata

così ritmata, creando momenti di accelerazione, mentre l'elemento-sorpresa ha attratto ed emozionato gli spettatori, il linguaggio contemporaneo li ha avvicinati a una storia universale senza tuttavia privarlo dell'ascolto completo dei momenti topici dell'opera.

Quanto agli aspetti critici, occorre considerare che in eventi di una certa durata e senza un preciso momento iniziale e conclusivo, in cui i partecipanti possono accedere e defluire in tempi diversi, è difficile definire la collocazione dei "picchi". Lo "happy ending", che necessariamente dovrà essere collocato alla fine dell'evento, in presenza di un pubblico che può lasciare l'evento in qualsiasi momento, non potrà essere vissuto da tutti i partecipanti. È molto difficile inoltre entrare nell'esperienza soggettiva di ciascuno e predefinire picchi che siano validi *erga omnes*. Per certi versi, si può dire infatti che ogni partecipante definisca autonomamente i propri momenti salienti.

Sequence in pain and pleasure

L'ordine in cui gli avvenimenti si verificano non è ininfluente ai fini della loro valutazione complessiva, anche a parità di risultato finale. In una lotteria, si preferisce perdere prima 10€ e vincere successivamente 5€ anziché guadagnare prima 5€ e concludere con la perdita di 10€. Il saldo netto è il medesimo, ma l'iter attraverso il quale si giunge ad esso non è indifferente sotto il profilo della percezione soggettiva. In termini più banali, si può pensare anche ad un incontro di calcio in cui al termine del primo tempo una squadra perda 0-2 e l'altra sia ovviamente in vantaggio con lo stesso scarto. Nel caso in cui la partita termini 2-2, e quindi con un esito identico per le due squadre, i giocatori della formazione inizialmente in vantaggio saranno probabilmente molto più scontenti dei giocatori che sono riusciti a recuperare una situazione compromessa. Ancora una volta, l'esito è lo stesso, ma il percorso con cui ad esso si giunge produce una percezione completamente differente.

Questa situazione - alla quale ci si riferisce anche con l'espressione "effetto sequenza" - è particolarmente rilevante quando la sequenza considerata include il momento conclusivo di una esperienza, e in questo senso è strettamente collegata alla *end rule* precedente. Anche più in generale, tuttavia, in situazioni di una certa durata e/o composte da una serie di momenti, si preferisce compensare un momento negativo con uno positivo e sperimentare un crescendo di soddisfazione. Il corollario che se ne può derivare è che è preferibile concentrare le attività sgradite, possibilmente nelle fasi iniziali della sequenza, e disseminare quelle gradite lungo l'intero arco dell'esperienza.

Con riferimento agli eventi culturali, per quanto il contenuto di una rappresentazione o di un'esposizione o ancora di uno *speech* all'interno di un festival sia un'esperienza positiva, le code per l'acquisto o il ritiro dei biglietti, la difficoltà a trovare un posto, i punti di ristoro poco agevoli, i servizi igienici non adeguati possono non essere eliminabili e rischiano davvero di compromettere il giudizio sull'evento.

Applicare l' "effetto sequenza" può allora tradursi, quando possibile, nella "compattazione" dei momenti negativi all'inizio dell'esperienza, nella progettazione di appositi episodi "pleasure" che seguano gli eventuali episodi "pain" o nel "depotenziamento" degli aspetti meno piacevoli. Le lunghe code per entrare in un museo o per accedere al box office di un festival potrebbero così essere pensate non semplicemente come inconvenienti inevitabili, bensì già come parte dell'evento. Alleggerire questa attesa è possibile con interventi davvero minimali. Assistenza di volontari formati che forniscano nel frattempo informazioni, attività che vadano ad anticipare ciò che si vedrà poi all'interno, l'accompagnamento della coda con momenti di interazione, l'alleggerimento con musica, o la vendita di gadgets, cibo e cosi via. Se si assume che l'evento inizia nel momento in cui si forma la coda, diviene molto più facile studiare azioni che accompagnino lo spettatore anche in questa fase.

Riguardo agli aspetti critici, vale anche in questo caso il rilievo visto in precedenza relativo alla non uniformità temporale della presenza degli spettatori, per cui potrebbe riuscire complicato allineare tutti i partecipanti sulla medesima sequenza di "pain" e "pleasure".

Vorfreude

Se, come si è visto, il finale è un momento topico nella costruzione di una memoria complessiva di una qualsiasi situazione, anche l'attesa costituisce un momento alquanto significativo. La lingua tedesca lo riconosce con un sostantivo, *Vorfreude*, ovvero gioia anticipata, la gioia per qualcosa che accadrà. Diversi studi hanno verificato che il periodo dell'attesa di qualcosa di gradito spesso è addirittura più soddisfacente dell'attività in sé. Il fenomeno è stato indagato in particolare con riferimento a periodi di vacanza (Nawijn *et al.*, 2010), ma si ritiene che possa trovare applicazione anche con riferimento agli eventi, che hanno qualche importante elemento di similarità con l'attività turistica. Per certi versi, si tratta di un fenomeno già conosciuto nell'esperienza quotidiana e celebrato anche dalla poesia (il riferimento obbligato al riguardo è "Il sabato del villaggio" di Giacomo Leopardi), che però ha trovato un fondamento scientifico in ricerche rigorosamente condotte. In sostanza, l'attività futura gradita viene pre-gustata, goduta in anticipo. La consapevolezza di qualcosa di bello che deve ancora accadere genera eccitazione, e probabilmente in misura anche maggiore di quello che poi si verifica a posteriori. È il desiderio a porre il soggetto in attesa in una condizione psicologica che porta a vivere l'intervallo di tempo che precede un evento in modo favorevole.

Gli organizzatori di eventi culturali possono dosare in modo sapiente l'attesa grazie ad anticipazioni di ciò che si vedrà, scandendo il periodo di avvicinamento all'evento secondo una sorta di conto alla rovescia, tramite forme di pre-coinvolgimento degli *attendees*. E dunque l'attesa può essere orchestrata con un crescendo tale da attivare sensazioni di piacere legate all'evento prima ancora che esso abbia inizio. Ciò può avvenire oggi in modo ancora più efficace facendo ricorso ai vari canali disponibili nei *social media* che consentono una interazione davvero stretta con l'*audience*.

Un esempio innovativo proviene dal teatro stabile di Torino che insieme alla Scuola Holden ha prodotto una rappresentazione teatrale (Sei Bianca), segmentata in sei puntate come fosse un telefilm, ma messa in scena secondo il classico linguaggio teatrale. L'attesa dell'inizio di questa serie è stata costruita creando negli acquirenti dell'abbonamento una curiosità sul mistero della storia, la novità della formula, i personaggi. Ogni singola puntata, andata in scena a teatro ogni due settimane, è stata inoltre anticipata via web da dichiarazioni immaginarie dei personaggi, come fossero figure reali disturbate dalla eccessiva comunicazione sulla loro storia. Infine un quiz pre-rappresentazione, con lo scopo di far ricordare i momenti salienti dell'episodio precedente, ha contribuito a far crescere la *Vorfreude* per la puntata successiva a teatro.

Gli aspetti critici in questo caso possono venire individuati nel disturbo e nell'invadenza causati da una attività comunicativa ante-evento percepita come eccessiva. È inoltre possibile che tale comunicazione porti alla creazione di eccesso di aspettative da parte dei partecipanti all'evento.

Build commitment through choice

Anche in questo caso esperimenti hanno dimostrato che lasciare alle persone la possibilità di scegliere (ad esempio, da quale braccio effettuare il prelievo per una donazione di sangue o quale posto sull'aereo occupare) le mette a proprio agio e rende l'intera esperienza più soddisfacente. Nella misura in cui può usufruire di qualche elemento di discrezionalità, il soggetto è così più motivato a dare il proprio contributo e a partecipare con impegno al compito in questione. La possibilità di decidere, infatti, produce una sensazione di controllo sulla situazione, la quale genera a sua volta uno stato di maggiore benessere e di conseguenza un atteggiamento favorevole.

Non si tratta in questo caso semplicemente di coinvolgere, ma di consentire una vera scelta personale. Per eventi culturali ricorrenti, come festival di letteratura, filosofia, scienza e cosi via, si offrono diverse interessanti possibilità a partire dalla costruzione stessa del programma. Non si tratta solo di svolgere analisi sulla soddisfazione dello spettatore per comprendere quali interventi hanno riscosso maggiore interesse. Si tratta piuttosto di offrire la possibilità di costruire una parte del programma, di coinvolgere gli spettatori nella definizione del palinsesto o di un parte del palinsesto. In questo modo, oltre a intervenire sulla memoria dell'edizione passata, si offre un ruolo di regia a uno spettatore che non può più essere considerato come un semplice osservatore.

I festival diffusi all'interno di un intero spazio urbano dal canto loro offrono già di per sé occasioni di scelta, poiché lo spettatore deve non solo decidere quali incontri seguire, ma anche in quale parte della città intendere stare e da dove intende iniziare. Questo modello trova riscontro ad esempio in un Festival della Fotografia in Francia, i Rencontres di Arles, dove le esposizioni di fotografie sono sparse in diverse zone della città, dal centro storico a una vecchia area industriale. Il visitatore in questo caso è libero di costruire un suo percorso personale.

La scelta può riguardare anche il tipo di fruizione che si vuole acquistare: dall'evento gratuito allo spettacolo a pagamento, dal biglietto ordinario a forme di partecipazioni con maggiori optional. Che si tratti di uno spazio museale o di una rassegna di incontri e spettacoli, la scelta sulla forma di partecipazione può davvero divenire un'occasione di maggiore coinvolgimento. Esistono già applicazioni interessanti nell'ambito dei musei, per cui è possibile acquistare tipi di abbonamento o di partecipazione su più livelli con opportunità di eventi esclusivi. Si pensi ad esempio alle *membership fee* che molte istituzioni offrono ai visitatori abituali. Allo stesso modo, si può pensare di costruire una partecipazione personalizzata con pacchetti diversi anche negli eventi: i pacchetti-famiglia o i pacchetti *premium* o pacchetti speciali che includano ad esempio *gadget* unici o omaggi come libri autografati, incontri con autori, visite speciali dietro le quinte e cosi via. Lo spettatore in questo modo vive l'evento in maniera personale, con la soddisfazione di aver potuto optare tra varie possibilità e scegliere quella ritenuta più adatta a sé ed ai propri interessi.

In chiave critica, va precisato che questa scoperta è stata controbilanciata da altre che hanno messo in evidenza la sussistenza di un fenomeno di segno contrario. Quando infatti il ventaglio di alternative entro cui condurre la scelta diventa eccessivo, la situazione non è più sotto controllo, e quindi gratificante, ma richiede un impegno cognitivo gravoso. Il costo della rinuncia alle alternative non scelte può inoltre essere elevato e gravido di potenziale *regret*. In questo caso, il risultato è che spesso il soggetto giunge alla decisione di non scegliere ovvero all'inazione e al mantenimento dello *status quo* o, peggio ancora, evita le situazioni di questo genere (Iyengar, Lepper, 2000; Schwartz, 2004).

Rituals

Le persone manifestano una forte tendenza a cercare di spiegare quello che succede e a razionalizzare gli avvenimenti e le situazioni in cui si trovano coinvolti. Esiste negli individui una forte spinta a trovare ragioni precise in grado di giustificare gli accadimenti. In questo senso, specialmente con riferimento a ciò che non è andato nel modo desiderato, le cause vengono spesso individuate in comportamenti differenti tenuti rispetto al solito. Deviare dalle abitudini, pertanto, può essere considerato pericoloso, come molti gesti scaramantici praticati da sportivi o da attori anche molto esperti stanno esattamente a dimostrare. La ripetizione dei comportamenti si presenta perciò rassicurante e come tale gradita alle persone che, da un lato, ritrovano ciò che già conoscono e, dall'altro, non devono superare il disagio di affrontare situazioni poco familiari.

Anche in questo caso è possibile pensare all'inserimento nell'evento di elementi o momenti "familiari", che costruiscano una sorta di piccola "liturgia" o comunque che diano modo allo spettatore di sentirsi parte di un qualcosa di riservato a poche selezionate persone. La creazione di rituali all'interno di un evento culturale potrebbe consistere nella sollecitazione dello spettatore verso gesti o piccole azioni in grado di fungere da attivatori di "tradizioni personali", come ad esempio scattare una fotografia in una postazione predisposta allo scopo. Naturalmente, anche in questo caso lo sviluppo di rituali è soprattutto un fatto soggettivo, che ciascuno spettatore può costruire e di fatto costruisce autonomamente. Chi si occupa dell'organizzazione di un evento può tuttavia agevolare la spontanea condotta dei partecipanti, quando non predisporre qualche specifico rituale, come ad esempio fa la compagnia aerea Ryanair con l'annuncio sulla puntualità dei propri voli che immancabilmente risuona ad ogni atterraggio dei velivoli tra l'ironia ma anche la divertita consuetudine dei passeggeri.

I possibili aspetti critici relativi alla creazione di rituali stanno evidentemente nella artificialità e nella perdita di sorpresa con cui i rituali potrebbero venire percepiti. Nel caso di eventi ricorrenti,

ciò potrebbe essere ulteriormente aggravato dalla sensazione di routinarietà e di standardizzazione che potrebbero sopraggiungere.

Felicità esperita vs. felicità ricordata

Studi hanno verificato che la valutazione momento per momento del benessere provato in una certa situazione, e quella sedimentata a posteriori nella memoria, divergono. In pratica, con il passare del tempo, non conta più tanto la felicità "istantanea" realmente vissuta quanto piuttosto il modo in cui la situazione viene ricordata. La ricerca in questa importante area è peraltro ancora in corso.

Poiché il presente è solo di passaggio, i ricordi sono infatti "tutto quello che possiamo conservare della nostra esperienza di vita" (Kahneman, 2013, p. 421) e, come visto in precedenza, ciò che viene registrato non è mai l'intero film ma solo alcune scene particolarmente significative. "La vita non è quella che si è vissuta, ma quella che si ricorda e come la si ricorda per raccontarla" (Gabriel Garcìa Marquez). Una volta di più, la letteratura rivela verità che la scienza si incarica di dimostrare.

La valutazione complessiva dell'esperienza e il ricordo che di essa si viene formando acquistano insomma maggiore importanza rispetto ai singoli momenti esperiti così come sono stati effettivamente. Secondo Kahneman, il sé esperienziale (quello che risponde alla domanda "come sta andando adesso?") soccombe alla tirannia del sé mnemonico (quello che risponde alla domanda "come è andata?"). È il sé mnemonico, infatti, che archiviando le esperienze in un certo modo ne stabilisce per sempre il valore e il segno - positivo o negativo - che le caratterizzerà ogni volta che saranno richiamate.

Da non sottovalutare, inoltre, la circostanza che le decisioni successive si basano - e non potrebbe essere altrimenti - su quello che la memoria ricorda. Il ricordo e la sua costruzione assumono così un ruolo centrale, perché di fatto determinano il modo in cui le varie situazioni sono registrate e di conseguenza forniscono il termine di riferimento rispetto al quale vengono condotte le valutazioni in merito alle scelte future.

La scienza behaviorista può offrire in questo senso indicazioni molto importanti: contrariamente a quello che si può pensare intuitivamente, sottolinea che il modo in cui un evento viene ricordato è più importante delle sensazioni che esso suscita mentre viene vissuto. Una volta terminato l'evento, perciò, la memoria può essere nutrita. Non solo tramite un *feedback*, come spesso avviene via internet, ma cercando di far condividere ancora una volta ciò che è stato. Immagini, video, questionari, sono in realtà azioni di base già messe in atto con una certa frequenza. Altre forme potrebbero essere studiate affinché con il passare del tempo i picchi di intensità vissuti non svanissero nell'oblio. Le percezioni dello spettatore potrebbero essere tenute in conto non solo durante e non solo prima con la gestione della *Vorfreude*, ma in modo strategico affinché il senso dell'evento culturale lasci tracce reali anche nella memoria, nel prosieguo. Gli eventi ricorrenti in questo senso hanno gioco più facile, quelli che accadono una sola volta devono trovare una via affinché la loro *legacy* si mantenga. Riportare in forma ridotta esibizioni simili, proporre gemellaggi con eventi dello stesso tipo, invitare nello stesso luogo personaggi che abbiano un legame, raccontare al pubblico tramite i canali *new media* il *follow up* di interventi, azioni, performance e cosi via possono essere modi efficaci per alimentare il ricordo.

Come detto, in questa particolare area non si è ancora pervenuti ad una visione sufficientemente stabile e le ricerche sono ancora in corso. Quello tra sé esperienziale e sé mnemonico è un "conflitto" che non è stato ancora chiarito, come pure ancora incerta è la relazione tra i momenti di picco e valutazione complessiva. Occorre essere cauti perciò nel trarre indicazioni di azione troppo sbilanciate a favore dell'una o dell'altra posizione.

5. Discussione

I risultati della ricerca svolta suggeriscono l'opportunità di intervenire sull'architettura complessiva dell'evento considerando alcuni *insight* della scienza behaviorista come linee-guida o indicazioni di orientamento nella loro progettazione e gestione. Si tratta molto spesso di interventi minimali che tuttavia, ponendo lo spettatore in quanto essere umano con le proprie percezioni al centro, riescono a modularne l'esperienza di modo che l'evento in sé ed il ricordo post-evento divengano una vera e propria *legacy* per l'individuo. Negli ultimi anni la fruizione di eventi culturali è già stata notevolmente arricchita con interventi mirati ad un maggior coinvolgimento del pubblico o come strumento di attrazione per nuovi spettatori. La ricerca svolta si distingue dagli interventi già praticati in quanto aspira a definire una cornice sistemica in cui le scoperte behavioriste divengono le coordinate entro le quali costruire scientemente la struttura percettiva di un evento.

Gli *insight* in precedenza illustrati vanno pertanto intesi non semplicemente come singoli e occasionali interventi all'interno di un evento, bensì come parti integranti e legate le une alle altre dentro il medesimo percorso. Talvolta essi possono riguardare il contenuto dell'evento in termini di rappresentazione e narrazione, altre volte invece intervengono in modo più marcato sui servizi accessori. Entrambi, servizi e contenuto, divengono comunque elementi integrati e gestiti nella prospettiva della percezione dello spettatore.

Il presente lavoro costituisce, a quanto risulta, una delle prime applicazioni dell'approccio behaviorista alla gestione degli eventi. A parte il lavoro di Warnaars, che peraltro conduce un'indagine empirica di natura descrittiva riferita alla sola *peak-end rule*, al momento non sono infatti stati trovati altri contributi che affrontano il tema degli eventi in chiave behaviorista. Tra gli *insight* di matrice behaviorista qui analizzati, inoltre, di un certo significato è la gestione del post-evento ovvero la gestione della *memoria* dell'evento. Il campo di studi dell'event management, e in particolare degli eventi culturali, può risultare così arricchito dall'applicazione della prospettiva behaviorista proposta che senza dubbio aiuta non solo ad una progettazione più efficace ma anche a restituirne una visione più aderente alla realtà.

Sotto il profilo del contributo alla teoria behaviorista, invece, il tentativo qui effettuato di applicare gli *insight* a situazioni reali - e la disamina dei relativi aspetti critici – è utile per concorrere al suo avanzamento. A differenza dei *setting* sperimentali tipicamente utilizzati nello sviluppo della teoria, che inevitabilmente risentono della artificiosità delle condizioni in cui i soggetti al centro delle ricerche vengono posti, qui si è provato ad immaginare un suo impiego concreto in contesti "naturali".

Sotto il profilo delle implicazioni manageriali, trattandosi di una ricerca che deliberatamente segue una impostazione prescrittiva, si può dire che esse facciano intrinsecamente parte dei risultati della ricerca stessa. Questo tipo di ricerca infatti programmaticamente si prefigge di formulare indicazioni per l'azione.

Gli spunti di matrice behaviorista per definizione affondano le loro radici nell'esperienza umana e nel modo con cui le persone si pongono e/o reagiscono nei confronti delle varie situazioni che si trovano a vivere. Si pensi, solo per fare un esempio, al già citato ruolo del "lieto fine" nella letteratura, nel cinema e in altre manifestazioni artistiche e non solo. Da questo punto di vista, alcuni di essi non sono nuovi in assoluto e anzi sono senz'altro già parte del bagaglio di conoscenze degli organizzatori di eventi, che fanno su di essi leva per aumentare il risultato della loro azione. Ciò che forse non era ancora così acquisito era la possibilità di tenerne consapevolmente e organicamente conto nella progettazione, organizzazione e gestione di attività come gli eventi. Infatti, a differenza da una merce o da un servizio commerciale - il cui rapporto con il cliente inevitabilmente è strettamente determinato dalle attività tecnicamente necessarie per trarre da essi l'utilità ricercata - l'evento costituisce una porzione di vita per la quale le "regole" behavioriste si possono applicare con maggiore pertinenza ed efficacia.

L'impiego della prospettiva behaviorista costringe a pensare all'evento ponendosi dal punto di vista dello spettatore non solo nel senso della analisi dei suoi gusti e delle sue preferenze, ma anche

della dimensione psicologica, del "vissuto" che l'evento va a creare nell'esperienza e nella memoria dell'*attendee*.

I soggetti impegnati nell'attività di organizzazione di eventi potranno senz'altro beneficiare, così, di una serie di conoscenze utili per migliorare l'efficacia della loro azione, considerando inoltre l'evento in una dimensione temporale prolungata, secondo cui esso non termina nel momento della sua materiale conclusione ma continua a produrre i suoi effetti sui partecipanti per un periodo successivo più o meno lungo.

6. Conclusioni

Molte sono le limitazioni di questo lavoro, nella consapevolezza che il tentativo di effettuare una prima congiunzione di una prospettiva teorica con un contesto alquanto operativo non può che andare incontro a numerosi problemi o comunque incompletezze. Di seguito ne viene proposto uno schematico riepilogo, che suggerisce nel contempo altrettante opportunità per sviluppare ulteriormente la ricerca.

In questo lavoro si è in generale fatto riferimento agli eventi legati all'heritage o comunque di genere culturale; dato invece che gli eventi sono di tanti generi diversi (business, artistici, ricreativi, sportivi), sarà opportuno scendere più in dettaglio con la ricerca per capire differenze e specificità dei diversi generi.

All'interno di ciascun genere, poi, gli eventi si caratterizzano per una molteplicità di variabili, quali frequenza, durata, accesso gratuito o a pagamento e molte altre che qui non sono state considerate in forma sistematica. Sarà perciò inevitabile procedere con la loro analisi, dato che si tratta di variabili che non consentono una applicazione uniforme degli *insight* behavioristi.

Ancora, la nostra ricerca ha preso in considerazione soltanto alcuni dei temi e dei concetti che il variegato filone behaviorista ha nel tempo affrontato e sta tuttora proponendo. Sarà di conseguenza necessario verificare se altri concetti possono essere utili nello spiegare il comportamento di persone che frequentano eventi, e di conseguenza proficui per progettare eventi in grado di soddisfare meglio i partecipanti.

Un ulteriore limite consiste nel fatto che in gran parte le ricerche behavioriste riguardano il comportamento dei singoli individui. Gli eventi per loro natura sono invece fenomeni collettivi, che coinvolgono una molteplicità di individui simultaneamente. È evidente perciò che l'analisi dovrà essere integrata dalla dimensione sociale implicata dagli eventi, ovvero dagli effetti generati dall'interazione tra una molteplicità di soggetti.

Infine, non ci si è posti in questo lavoro il problema degli eventuali riflessi che l'applicazione di una impostazione come quella behaviorista ha sotto il profilo etico. Nonostante, come detto, alcuni Governi abbiano già iniziato ad utilizzarla per orientare le scelte dei cittadini, proprio per questo essa non è esente da aspetti problematici. A maggior ragione in un contesto come quello degli eventi, in cui si va in qualche misura a "manipolare" le emozioni, percezioni, ricordi delle persone e dunque a interferire con il loro vissuto, è necessario essere cauti. Applicazioni di questo genere dovranno perciò essere oggetto di ulteriori studi.

Nonostante tutti i limiti evidenziati, si ritiene tuttavia che il tentativo di applicare l'approccio behaviorista alla progettazione e organizzazione di eventi possa risultare di un certo interesse non solo per i benefici offerti sul piano pratico per la migliore riuscita degli eventi stessi, ma anche per i progressi che l'osservazione del funzionamento dei propri assunti in un contesto reale può offrire su quello teorico.

Bibliografia

ARIELY D. (2008), *Predictably irrational*, HarperCollins, New York.

BARBERIS N., THALER R.H. (2003), "A Survey of Behavioral Finance", in Constantinides G.M., Harris M., Stulz R.M. (eds.), *Handbook of the Economics of Finance*, Volume 1B, Financial Markets and Asset Pricing, Elsevier, Amsterdam, London and New York.

BENCKENDORFF P., PEARCE P. (2012) "The psychology of events", in Page S., Connell J. (eds.), *Handbook of Events*, Routledge, New York.

BROWN C.L., KRISHNA A. (2004), "The skeptical shopper: A metacognitive account for the effects of default options on choice", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n. 3, pp. 529-539.

CHASE R.B., DASU S. (2001), "Want to perfect your company's service? Use behavioral science", *Harvard Business Review*, vol. 79, n. 6, pp. 78-84.

CHEN J., STALLAERT J. (2014), "An economic analysis of online advertising using behavioral targeting", *Mis Quarterly*, vol. 38, n. 2, pp. 429-449.

CLOSE A.G., FINNEY R.Z., LACEY R., SNEATH J. (2006), "Engaging the consumer through event marketing: Linking attendees with the sponsor, community, and brand", *Journal of Advertising Research*, vol. 46, n. 4, pp. 420-433.

DASU S., CHASE R.B. (2010), "Designing the soft side of customer service", *MIT Sloan Management Review*, vol. 52, n. 1, pp. 33-39.

FERRARI S. (2012), "*Event marketing": i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, seconda edizione, Cedam, Padova.

FREDERICK S., LEE L., BASKIN E. (2014), "The limits of attraction", *Journal of Marketing Research*, vol. 51, n. 4, pp. 487-507.

FUAT FIRAT A., DHOLAKIA N., VENKATESH A. (1995), "Marketing in a postmodern world", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n. 1, pp. 40-56.

FUAT FIRAT A., SHULTZ C.J. (1997), "From segmentation to fragmentation: markets and marketing strategy in the postmodern era", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 3/4, pp. 183-207.

GETZ D., O'NEILL M., CARLSEN J. (2001), "Service quality evaluation at events through service mapping", *Journal of Travel Research*, vol. 39, n. 4, pp. 380-390.

GETZ D. (2007), *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*, Elsevier, Oxford.

GUMMESSON E. (2001), "Are current research approaches in marketing leading us astray?", *Marketing Theory*, vol. 1, n. 1, pp. 27-48.

GUPTA S. (2003), "Event marketing: Issues and challenges", *IIMB Management Review*, vol. 15, n. 2, pp. 87-96.

HO T.H., LIM N., CAMERER C.F. (2006), "Modeling the psychology of consumer and firm behavior with behavioral economics", *Journal of Marketing Research*, vol. 43, n. 3, pp. 307-331.

IYENGAR S.S., LEPPER M.R. (2000), "When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 79, n. 6, pp. 995-1006.

JOHNSON E.J. (2006), "Things that go bump in the mind: How behavioral economics could invigorate marketing", *Journal of Marketing Research*, vol. 43, n. 3, pp. 337-340.

KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1979), "Prospect theory: An analysis of decision under risk", *Econometrica*, n. 2, pp. 263-291.

KAHNEMAN D., FREDRICKSON B.L., SCHREIBER C.A., REDELMEIER D.A. (1993), "When more pain is preferred to less: Adding a better end", *Psychological science*, vol. 4, n. 6, pp. 401-405.

KAHNEMAN D. (2013), *Pensieri lenti e veloci*, Oscar Saggi, Mondadori, Milano.

KOMLOS J. (2014), *What Every Economics Student Needs to Know and Doesn't Get in the Usual Principles Text*, Routledge, London and New York.

LEVINTHAL D.A. (2011), "A behavioral approach to strategy - What's the alternative?", *Strategic Management Journal*, vol. 32, n. 13, pp. 1517-1523.

LOVALLO D., SIBONY O. (2010), "The Case for Behavioral Strategy", *McKinsey Quarterly*, March.

MARTENSEN A., GRONHOLD T.L., BENDTSEN L., JENSEN M.J. (2007), "Application of a model for the effectiveness of event marketing", *Journal of Advertising Research*, vol. 47, n. 3, pp. 283-301.

NAWIJN J., MARCHAND M.A., VEENHOVEN R., VINGERHOETS A. J. (2010), "Vacationers happier, but most not happier after a holiday", *Applied Research in Quality of Life*, vol. 5, n. 1, pp. 35-47.

PETKOVSKI V., PETKOVSKA MIRCEVSKA T. (2013), "Concept of anchoring and psychological pricing in customers decision making process", *Економски Развој*, n. 3, pp. 45-56.

PINE B.J., GILMORE J.H. (1999), *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, Harvard Business Press, Boston.

POWELL T.C., LOVALLO D., FOX C.R. (2011), "Behavioral strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 32, n. 13, pp. 1369-1386.

ROBERTS K. (2005), *Lovemarks: The future beyond brands*, PowerHouse Books, New York.

SAMSON A. (ed.) (2014), *The Behavioral Economics Guide 2014*, retrieved from http://www.behavioraleconomics.com.

SCHWARTZ B. (2004), *The paradox of choice: Why more is less*, Ecco, New York.
TVERSKY A., KAHNEMAN D. (1981), "The framing of decisions and the psychology of choice", *Science*, vol. 221, n. 4481, pp. 453-458.
WARNAARS S.G.F. (2009), *Event experience: a qualitative study on the impact of the Peak/End Rule in event experiences*, Universiteit Twente.
WELCH N. (2010), "A marketer's guide to behavioral economics", *McKinsey Quarterly*, February.
WOHLFEIL M., WHELAN S. (2006), "Consumer motivations to participate in event-marketing strategies", *Journal of Marketing Management*, vol. 22, n. 5-6, pp. 643-669.
ZARANTONELLO L., SCHMITT B.H. (2013), "The impact of event marketing on brand equity: The mediating roles of brand experience and brand attitude", *International Journal of Advertising*, vol. 32, n. 2, pp. 255-280.

Festival Tocatì: una buona pratica nella tutela e valorizzazione dei beni culturali immateriali

PAOLA CASTELLANI[*] FRANCESCA SIMEONI[•] GIUSEPPE GIACON[♠]

Abstract

Obiettivi. *Il lavoro mira a comprendere in che termini il Tocatì, Festival Internazionale dei Giochi in Strada, promosso nel 2003 dall'Associazione Giochi Antichi e considerato un evento di successo unico in Italia, possa rappresentare una buona pratica nella tutela e valorizzazione dei beni culturali immateriali e su quali determinanti poggia il suo successo.*

Metodologia. *Il paper intende proporsi come un Case study. Dopo un inquadramento teorico sul tema oggetto di studio, si è provveduto alla raccolta di dati e informazioni di tipo qualitativo e quantitativo mediante la consultazione di fonti secondarie e lo svolgimento di interviste in profondità con i responsabili del Tocatì.*

Risultati. *L'analisi svolta consente di evidenziare che il Festival può essere considerato una buona pratica per la salvaguardia del gioco tradizionale come patrimonio culturale immateriale. Lo studio ne traccia i lineamenti e pone in luce le determinanti alle quali può ricondursi il successo della manifestazione.*

Limiti della ricerca. *Il caso è stato analizzato considerando solo la prospettiva del promotore dell'evento. Per un approfondimento della ricerca si dovrebbe estendere l'analisi considerando la prospettiva di un più ampio gruppo di stakeholder.*

Implicazioni pratiche. *Pur presentando caratteri di non standardizzabilità e di non facile riproducibilità, l'evento analizzato come buona pratica offre l'opportunità di riflettere sugli elementi che possono favorire il successo di un festival culturale.*

Originalità del lavoro. *Non si rilevano in letteratura modelli per la valutazione degli eventi culturali come buona pratica. Si ritiene pertanto che questo lavoro offra un contributo al dibattito tuttora aperto sul tema a livello nazionale e internazionale.*

Parole chiave: *patrimonio culturale immateriale; gioco tradizionale; Tocatì; festival; buona pratica*

Objectives. *This paper presents the Tocatì, International Festival of Street Games, started in 2003 as a project coinceived by Associazione Giochi Antichi. It has became a point of reference given its success. The purpose of the analysis is to understand if Tocatì can be a good practice for the safeguarding of intangible cultural heritage and what are its elements of success.*

Methodology. *The paper proposes a case study. For data collection secondary sources have been consulted and in-depth interviews with the leaders of the Tocatì have been conducted. Data collected are qualitative and quantitative.*

Results. *The analysis points out that Tocatì can be considered a good practice for the safeguarding of traditional games as intangible cultural heritage. The study traces the lines of its good practice and highlights the determinants of its success.*

Research limits. *The case was analyzed considering only the perspective of the promoter of the event. Future research should extend the analysis by considering the perspective of a wider group of stakeholders.*

Practical implications. *Even if the event can't be standardized and easily reproducible, the research suggests the elements that can promote the success of a cultural festival.*

Originality of the study. *In literature there aren't models for the evaluation of cultural events as good practices. Therefore this work can offer a contribution to the debate still open on the subject at a national and international level.*

Key words: *intangible cultural heritage; traditional game; Tocatì; festival; good practice*

[*] Ricercatore di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi di Verona
e-mail: paola.castellani@univr.it

[•] Ricercatore di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi di Verona
e-mail: francesca.simeoni@univr.it

[♠] Vicepresidente di Associazione Giochi Antichi
e-mail: stampa@agaverona.it

1. Introduzione

La tutela e valorizzazione dei beni culturali immateriali è una sfida continua per le organizzazioni che se ne occupano e che, per definizione, hanno problematiche crescenti in termini di disponibilità di risorse economiche e di ottimizzazione nell'uso delle stesse (Baumol e Bowen, 1965).

Tra i prodotti culturali, assieme ai teatri, alle fondazioni liriche, alle biblioteche, agli archivi, ai musei e alle aree archeologiche, si annoverano i festival che Wagner definisce come avvenimenti straordinari, in un luogo straordinario, in un momento straordinario (Solima, 2006, 237). Con un festival si vuole far vivere al fruitore un'esperienza importante, memorabile, con la quale si trasmette un significato (contenuto culturale) attraverso l'offerta di differenti attività proposte in differenti linguaggi (D'Astous *et al.*, 2006).

Un festival culturale sviluppa la cultura stessa di cui è promotore ed è allo stesso tempo un elemento di qualificazione territoriale per l'area geografica che lo ospita.

Da queste brevi premesse che inquadrano il festival culturale fra i prodotti complessi ne deriva un altrettanto complesso sistema di progettazione e gestione dell'evento.

Questo paper si propone di analizzare il Tocatì, Festival Internazionale dei Giochi in Strada, promosso dall'Associazione Giochi Antichi (AGA) e divenuto un evento unico in Italia. Arrivato nel 2014 alla 12° edizione, con 300.000 presenze, una superficie di 220.000 mq, sei aree tematiche sviluppate, nove patrocinatori e 99 "azionisti", può essere ritenuto un caso di successo.

Il lavoro si sviluppa partendo da un'ipotesi di ricerca così formulata: "il Tocatì può essere considerato una buona pratica per la tutela e la valorizzazione dei beni culturali immateriali".

Da questa ipotesi di ricerca, che verrà confermata, il passaggio successivo sarà quello di rispondere alla domanda: "Come riesce il Tocatì ad essere un caso di successo?"

Si cercherà di evidenziare come il caso del Festival Internazionale dei Giochi in Strada possa essere considerato una buona pratica di successo propulsore di iniziative avvaloranti la tutela e la salvaguardia di patrimoni culturali immateriali.

2. Analisi della letteratura

2.1 Riflessioni sui concetti di pratica eccellente, best practice, good practice

Le accezioni di buona pratica che si rinvengono in letteratura o da esperienze di "osservatori" nazionali e internazionali sono molteplici. L'eterogeneità dipende sostanzialmente dall'uso che viene fatto della buona pratica e dal contesto di riferimento.

Non si riscontra pertanto una definizione univoca del concetto bensì varie proposte/formulazioni/espressioni definitorie che si adattano a specifiche circostanze.

I termini stessi di *pratiche eccellenti*, *best practice* e *good practice* vengono spesso usati in modo interscambiabile, in realtà ognuno di essi assume una precisa valenza (Eige, 2013, p. 10).

La sperimentazione di progetti innovativi ad esempio nell'ambito della promozione di interventi o iniziative di interesse sociale, culturale, ambientale può dare luogo in alcuni casi a pratiche eccellenti, uniche nel loro genere.

Successivamente alla fase di sperimentazione, può emergere l'esigenza di rendere organiche quelle politiche o iniziative di azione sociale, culturale e ambientale che si sono dimostrate particolarmente efficaci: in tale caso si pone la questione di individuare i migliori elementi che hanno reso possibile un certo livello qualitativo dell'attività proposta, per "confezionare" pratiche buone da diffondere in modo capillare sul territorio e da supportare in modo strutturato per garantirne la continuità (Palumbo, 2001). "A 'good practice' can be broadly defined as a practice that, upon evaluation, demonstrates success at producing an impact which is reputed as good, and can be replicated" (Eige, 2013, p. 10).

Si può così comprendere la differenza tra il concetto di "pratiche di eccellenza", uniche e irripetibili, e quello di "buone pratiche", riproducibili e trasferibili.

Il termine invece di *best practice*, di origine statunitense, "introduce una valenza comparativa che sembra voler essere esclusa se non evitata intenzionalmente nell'uso del meno impegnativo good practice" (Carrà, 2009, p. 15).

Una ulteriore accezione utilizzata per indicare una buona pratica nel contesto ad esempio del lavoro sociale anglosassone è quella di *evidence based practice*, pratica basata sull'evidenza empirica e ritenuta la migliore dagli stakeholder interessati (Ferguson, 2004; Marsh e Fisher, 2005). Si cita inoltre il concetto di *promising practice* per indicare una iniziativa che ha le potenzialità per essere riconosciuta come una buona pratica (http://eige.europa.eu/).

Una buona pratica può ispirare la formulazione e l'introduzione di una normativa o un provvedimento e accrescere la consapevolezza di amministratori e operatori pubblici e privati circa la varietà e la differente qualità dei possibili interventi mirati alla soddisfazione di determinati bisogni della comunità e alla condivisione delle conoscenze.

Ci si chiede sulla base di quali criteri empirici può essere definita una buona pratica.

L'Unesco, ad esempio, individua come elementi caratterizzanti una buona pratica la *novità*, la *creatività*, la *sostenibilità* e la *riproducibilità* (in contesti differenti) delle soluzioni volte al miglioramento delle condizioni di vita delle persone (Unesco/Council of Europe, 2001).

ISFOL (2004) ha identificato i seguenti requisiti di buona pratica per le azioni realizzate nel quadro del Piano Nazionale per l'Occupazione e l'Inclusione:

- innovatività, in termini di processi (struttura organizzativa, modalità di gestione, partecipazione attiva, transnazionalità, trasferibilità e mainstreaming[1]), prodotto (risultati in ambito nazionale e transnazionale) metodi, strumenti;
- efficacia, rispetto alla strategia adottata per il conseguimento degli obiettivi prestabiliti;
- efficienza, con riferimento all'adeguato impiego di risorse per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- sostenibilità, intesa come la capacità di produrre benefici duraturi per i beneficiari dell'iniziativa e la comunità in generale;
- riproducibilità, con riguardo alla potenzialità del progetto di essere replicato in contesti analoghi;
- trasferibilità, in merito alla potenzialità del progetto di essere replicato in contesti diversi;
- rilevanza politica, per il contributo offerto all'implementazione delle priorità di azione del Piano Nazionale per l'Occupazione e l'Inclusione, in linea con le priorità politiche locali, regionali e nazionali.

Altri studi in ambito sociale evidenziano che una buona pratica non è standardizzabile, poiché si compone di elementi distintivi, declinati in situazioni concrete e specifiche (Carrà, 2009). Spicca sovente per aspetti di originalità, non riproducibilità, qualità delle relazioni e per una elevata personalizzazione del servizio offerto, che richiede particolare flessibilità, elevata professionalità ed empatia nei confronti del pubblico di riferimento (Folgheraiter, 1998, 2001).

Il rispetto dei criteri di innovatività e sostenibilità ha contribuito a diffondere nuove forme di creatività sociale e la consapevolezza che per sopravvivere non si può fare affidamento solo sui finanziamenti pubblici. Da qui l'importanza di riuscire a mobilitarsi nel territorio per acquisire le risorse necessarie e operare in modo efficiente ed efficace al fine di perseguire il benessere comune (Rossi, Boccacin, 2007).

I tratti dunque peculiari di una buona pratica possono essere (Carrà, 2009; Donati, 2007):

- la compresenza di soggetti istituzionali, privati e di terzo settore;
- il perseguimento di un fine di pubblica utilità;
- la formulazione di un progetto condiviso e articolato su una multi dimensionalità necessitante

[1] Il concetto di mainstreaming si riferisce al processo attraverso il quale le innovazioni sperimentate in un ambito circoscritto (sociale, economico ed istituzionale) vengono trasposte a livello di sistema. Si tratta di un percorso di acquisizione, da parte delle politiche e delle normative locali, nazionali e comunitarie, delle buone prassi sperimentate a livello di singolo progetto pilota, ovvero delle innovazioni che hanno dimostrato la loro efficacia. Cfr. Carrà Mittini, 2009.

la presenza di più interlocutori;
- l'attivazione di un processo decisionale partecipativo;
- la presenza di relazioni di natura collaborativa;
- il perseguimento di un beneficio comune per i soggetti coinvolti nel sistema di partnership attivato e per la comunità di riferimento.

2.2 Il patrimonio culturale immateriale: definizione e tratti caratteristici

Una importante definizione di patrimonio culturale immateriale si rinviene nell'art. 2 della "Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale" adottata dall'Unesco il 17 ottobre 2003: "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. 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, promuovendo in tale modo il rispetto per la diversità culturale e la creatività umana". Nello stesso documento si specifica che il patrimonio culturale non si limita ai monumenti e alle collezioni di oggetti. Esso include tradizioni ed espressioni di vita ereditati dai nostri antenati e trasmessi ai nostri discendenti, come "le tradizioni ed espressioni orali, ivi compreso il linguaggio; le arti dello spettacolo; le consuetudini sociali, gli eventi rituali e festivi; le cognizioni e le prassi relative alla natura e all'universo; l'artigianato tradizionale" (Unesco, 2003).

La comprensione dei patrimoni culturali immateriali delle differenti comunità incoraggia il dialogo interculturale e il rispetto reciproco degli stili di vita (Unesco, 2009).

Unesco definisce le seguenti caratteristiche di patrimonio culturale immateriale (http://www.unesco.org):
- "*traditional, contemporary and living at the same time*: intangible cultural heritage does not only represent inherited traditions from the past but also contemporary rural and urban practices in which diverse cultural groups take part.
- *inclusive*: we may share expressions of intangible cultural heritage that are similar to those practised by others. Whether they are from the neighbouring village, from a city on the opposite side of the world, or have been adapted by peoples who have migrated and settled in a different region, they all are intangible cultural heritage: they have been passed from one generation to another, have evolved in response to their environments and they contribute to giving us a sense of identity and continuity, providing a link from our past, through the present, and into our future. Intangible cultural heritage does not give rise to questions of whether or not certain practices are specific to a culture. It contributes to social cohesion, encouraging a sense of identity and responsibility which helps individuals to feel part of one or different communities and to feel part of society at large.
- *representative*: intangible cultural heritage is not merely valued as a cultural good, on a comparative basis, for its exclusivity or its exceptional value. It thrives on its basis in communities and depends on those whose knowledge of traditions, skills and customs are passed on to the rest of the community, from generation to generation, or to other communities;
- c*ommunity-based*: intangible cultural heritage can only be heritage when it is recognized as such by the communities, groups or individuals that create, maintain and transmit it – without their recognition, nobody else can decide for them that a given expression or practice is their heritage".

La salvaguardia di un patrimonio culturale immateriale implica la presa di coscienza di una eredità e del suo valore. Contribuisce alla coesione sociale, incoraggia un senso di appartenenza e di responsabilità sociale. Offre alla comunità uno strumento per evolvere, per essere creativa e competitiva, secondo percorsi sostenibili.

Per essere salvaguardato il patrimonio culturale immateriale deve essere mantenuto vitale attraverso "l'identificazione, la documentazione, la ricerca, la preservazione, la protezione, la promozione, la valorizzazione, la trasmissione, in particolare attraverso un'educazione formale e informale, come pure il ravvivamento dei vari aspetti del patrimonio culturale" (Unesco, 2003).

Ogni Stato firmatario della "Convenzione internazionale per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale" è chiamato a definire gli elementi del proprio patrimonio culturale immateriale e ad attivarsi con interventi mirati a salvaguardarlo, garantendo il più ampio coinvolgimento delle comunità, dei gruppi e degli individui impegnati a crearlo, mantenerlo e trasmetterlo (Unesco, 2003).

Tra le misure di salvaguardia si prevedono (Unesco, 2014):

- il potenziamento della ricerca scientifica;
- i programmi di educazione, sensibilizzazione e informazione destinati al pubblico e ai giovani in particolare;
- l'educazione relativa alla protezione degli spazi naturali e ai luoghi della memoria, la cui esistenza è necessaria ai fini dell'espressione del patrimonio culturale immateriale.

Altre azioni di tutela e valorizzazione di un patrimonio culturale sono rappresentate dalla promozione e organizzazione di eventi culturali in grado di stimolare la sensibilizzazione e la partecipazione attiva dei cittadini.

2.3 Gli eventi culturali ai fini della valorizzazione del patrimonio culturale intangibile

Il termine "evento" deriva dal latino *evenire*, cioè venire fuori, venire alla luce. Nell'etimologia del concetto si racchiude l'idea di un divenire e quella della dinamicità del fenomeno, la cui ampia varietà non consente di addivenire ad una definizione unica. Secondo Getz (1997, p. 4), "a special event is a one-time or infrequentlly occuring event outside normal programs or activities of sponsoring or organizing body" e dal punto di vista del pubblico, "is an opportunity for a leisure, social o cultural experience outside the normal range of choices or beyond everyday experience". Tra le caratteristiche principali degli eventi (Allen *et al.*, 2005) si annoverano la specifica finalità che ne determina la nascita, la durata limitata, l'unicità (ancorché si tratti di manifestazioni periodiche o ripetute nel tempo), l'ambientazione "celebrativa" (Goldblatt, 1997). Tali caratteristiche, in particolare l'ultima citata, contribuiscono all'attrattività di un evento connotandolo come un'esperienza "once in lifetime", non routinaria (Getz, 1997; Van Der Wagen, 2001). Spesso gli eventi nascono all'interno di una comunità come celebrazione di una festa o di un rito (Bauman, 1992; Handelman, 1988; Waterman, 1998), quali elementi di sviluppo e rafforzamento dell'identità e della cultura locale, e nel tempo tendono a trasformarsi in manifestazioni ad alta spettacolarizzazione (Richards, 2007).

Gli eventi possono essere classificati in base a numerose variabili: tipologia (Getz, 1997), cadenza temporale, durata, bacino di attrazione, target di riferimento, numero di visitatori, modalità di accesso, livello di attenzione da parte dei media, ambiti spaziali di localizzazione, sede, servizi offerti, finalità, soggetti coinvolti e altro (Ferrari, 2012).

In relazione alle dimensioni si distinguono come due estremità di un continuum i piccoli eventi dagli hallmark events e mega events (Ritchie, 1984; Roche, 1992; Hall, 1992; Getz, 1997) come le Olimpiadi o il Giubileo. In relazione all'oggetto si possono distinguere eventi attinenti allo sport, alla politica, alla religione, al business, alla cultura. La categoria degli eventi culturali a sua volta non è facilmente delimitabile. Può comprendere mostre, spettacoli musicali, spettacoli teatrali, rassegne di danza, rassegne di cinema, rappresentazioni religiose, storiche, folkloristiche, altri tipi di eventi come la Notte Bianca (Cherubini, Iasevoli, 2007), nonché le varie tipologie di festival, che possono essere a forte contenuto specialistico (Ferrari, 2012).

Il termine festival viene utilizzato da centinaia di anni e può riferirsi a una molteplicità di eventi (Bowdin *et al.*, 2011). The Policy Studies Institute (PSI, 1992, p. 1) sottolinea al riguardo che "a festival was traditionally a time of celebration, relaxation and recuperation which often followed a period of hard physical labour, sowing or harvesting of crops, for example. The essential feature of

these festivals was the celebration or reaffirmation of community or culture. The artistic content of such events was variable and many had a religious or ritualistic aspect, but music, dance and drama were important features of the celebration".

Getz (2005, p. 2) propone una definizione succinta di festival "a public, themed celebration" mentre Smith (1990, p. 128) identifica il festival come "a celebration of a theme or special event for a limited period of time, held annually or less frequently (including one-time only events) to which the public is invited".

Le differenti tipologie di festival oggi rilevabili e gli studi non particolarmente diffusi sulle medesime, non consentono di addivenire ad una definizione univoca del termine festival e in particolare del termine "art festival", il cui fenomeno si sta espandendo. A quest'ultimo riguardo British Arts Festival Association suggerisce che "arts festivals can be grouped into several categories, including high profile general celebrations of the arts, festivals that celebrate a particular location, art form festivals, celebration of work by a community of interest, calendar (including cultural or religious festivals), amateur festivals and commercial music festivals. It could be summarized that arts festivals involve the celebration of a theme or event, of human creative skill in areas such as poetry, painting and music and may involve the celebration of an individual artist, artistis or historical art event" (Robertson *et al.*, 2008).

La continua crescita degli eventi culturali ha contribuito al processo di democratizzazione della cultura, rendendo accessibili ad una partecipazione collettiva anche forme d'arte e di sapere in origine tipicamente di elite (Bracalente, Ferrucci, 2009). Gli eventi culturali possono contribuire al raggiungimento di diverse finalità. Si sono rivelati una opportunità preziosa per rafforzare positivamente l'immagine e la notorietà del luogo, per migliorare e ampliare la qualità dell'offerta di una destinazione e incrementarne strutturalmente la capacità competitiva. Essendo l'esito di una "gestione creativa" del patrimonio culturale di una comunità, frutto di tradizioni e sedimentazioni della sua identità, gli eventi possono rivelarsi utili nella creazione di "una atmosfera pulsante" (Bracalente, Ferrucci, 2009), capace di colpire l'immaginazione dell'utente/visitatore/turista, accrescendo il carattere distintivo di un luogo.

Molti Studiosi hanno approfondito l'analisi degli eventi culturali come strumenti di marketing territoriale e turistico per attrarre visitatori, aumentare la permanenza media dei turisti, destagionalizzare le presenze, segmentare la domanda turistica, favorire lo sviluppo di un turismo di eventi aggregativi capace di motivare in tutto o in parte il viaggio, stimolare la produzione e distribuzione di beni e servizi in diversi settori (dal trasporto al commercio, dall'artigianato alle attività produttive), con un effetto positivo di tipo moltiplicativo sull'economia locale (Hall, 1992; Getz, 1997; Strauss and Lord, 2001; Dall'Ara, 2009; Ferrari, 2012)

Gli eventi culturali possono concorrere a sollecitare i processi di riqualificazione urbana, incentivando il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi a beneficio anche della comunità locale e generando occasioni per interventi di conservazione e recupero del patrimonio culturale e ambientale (Hughes, 1999), a partire dai siti industriali in declino, al fine di sostenere il passaggio da un'economia fondata sulla produzione ad una fondata sulla terziarizzazione (Bianchini, 1999; Richards, 2007).

Possono migliorare la qualità della vita della comunità locale data l'offerta di opportunità di impiego del tempo libero in termini culturali, ludici e ricreativi. Contribuiscono a rafforzare l'identità di un territorio, il senso di appartenenza ad una comunità e l'orgoglio civico, con riflessi positivi in termini di coesione e aggregazione sociale (Herrero *et al.*, 2007; Gursoy *et al*, 2004), innovazione e creatività (Bracalente, Ferrucci, 2009). La cultura infatti rappresenta un propulsore di sviluppo del capitale umano, si trasforma in conoscenza, innovazione e creatività e, quindi, valore per il sistema produttivo locale, attraendo anche nuove comunità di elevata qualificazione culturale e professionale (Rullani, 2004).

La crescente proposta di eventi culturali perlopiù diffusi come strumenti di marketing turistico rende opportuna una progettualità a livello territoriale per evitare il rischio di una standardizzazione dell'offerta culturale e di una conseguente perdita di carattere distintivo. Il legame evento-territorio

richiede il coordinamento di diversi attori del sistema turistico e culturale in una rete di coprogettazione capace di valorizzare le risorse culturali locali. Richiede capacità organizzative nell'ambito dell'allestimento degli eventi per garantirne una progettazione e attuazione efficace ed efficiente, anche nell'ottica di una gestione sostenibile delle iniziative proposte (Argano, 2004; Getz, 2005).

Negli ultimi anni si è sviluppata un'ampia letteratura relativa all'efficacia degli eventi culturali, in particolare dei festival, nell'ambito di una politica turistica. Molti studi hanno elaborato valutazioni relative all'efficacia organizzativa delle manifestazioni culturali, al grado di soddisfazione del pubblico, ai fattori motivazionali dei visitatori e alle dimensioni sottostanti tali fattori, all'impatto economico (Kim *et al*, 1998; Uysal e Gitelson, 1994), sociale (Delamere *et al*, 2001; Small, 2008) e culturale di tali iniziative (Cherubini *et al.*, 2009).

Non si rilevano invece a livello nazionale e internazionale studi specifici sulla valutazione degli eventi culturali, in particolare dei festival, come buone pratiche per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale.

3. Metodologia

Il paper intende proporsi come un *Case study* (Bonoma, 1985), affrontando un'analisi approfondita del Tocatì, il Festival Internazionale dei Giochi in Strada. Per la raccolta dei dati sono state consultate fonti secondarie e sono state condotte interviste in profondità con i responsabili del Festival, coinvolti in questo lavoro anche con il ruolo di co-autori.

Le informazioni e i dati raccolti (qualitativi e quantitativi), con particolare riguardo ai risultati ottenuti dall'evento, sono stati rielaborati a seconda dell'utilità (Yin, 1994). Si tratta di una analisi particolareggiata di un evento singolo (Gephart, 2004), che viene proposto come buona pratica (Siggelkow, 2007), la cui teoria in primo luogo verrà affiancata al caso Tocatì per evidenziarne gli aspetti che lo rendono effettivamente una "buona pratica" e quindi per validare l'ipotesi di ricerca (Johnston *et al.*, 1999). Allo scopo verranno anche descritte le diverse attività di AGA per far emergere come il Festival, fra tutte le attività su cui l'Associazione investe, sia effettivamente nel suo complesso il prodotto che più di altri tutela e valorizza il bene culturale immateriale quale è il gioco antico.

Verrà evidenziato come il Tocatì rappresenti una iniziativa di successo esponendo i principali dati sulle performance ottenute nelle dodici edizioni dell'evento. In particolare si sottolineeranno i termini di efficienza ed efficacia con i quali ha saputo raggiungere gli obiettivi prefissati.

Per rispondere alla domanda di ricerca ci si concentrerà sull'analisi dei principali elementi oggetto di attenzione nella fase di progettazione del Tocatì, con riferimento a: obiettivi, contenuti, localizzazione, stakeholder coinvolti.

Tale analisi offrirà gli elementi per tracciare i lineamenti di buona pratica del Festival Internazionale dei Giochi in Strada e per riflettere sui fattori di successo che nel corso degli anni ne hanno supportato lo sviluppo innovativo e il radicamento territoriale.

4. Analisi del case study: AGA e Tocatì, Festival Internazionale dei Giochi in Strada

4.1 L'Associazione Giochi Antichi

L'Associazione Giochi Antichi (AGA) è un'associazione culturale nata nel 2002. È costituita da 62 soci ordinari, di cui 7 membri del Consiglio Direttivo, circa 500 volontari e due dipendenti.

"AGA è un progetto culturale che pone l'attenzione sul gioco, sulle comunità che lo praticano e sul territorio in cui esse vivono. L'Associazione si interessa di quei giochi tradizionali, spesso tramandati da secoli, molto legati a specifiche aree culturali e alla locale realtà geografica".

Si occupa della ricerca delle comunità ludiche che praticano il gioco tradizionale sul territorio italiano, si impegna per la salvaguardia delle loro attività "negli spazi e nei luoghi che ne favoriscono lo svolgimento" e lavora per la valorizzazione delle medesime "attraverso il recupero e la diffusione del gioco tradizionale". Perseguendo gli obiettivi di ricerca, salvaguardia e valorizzazione, si è reso possibile il censimento di circa 800 comunità ludiche in Italia e l'archiviazione di molte testimonianze utili alla loro memoria e sviluppo. Nel considerare come comunità ludica quella che mantiene viva "la memoria storica, le peculiarità ambientali e la creatività sociale del proprio territorio", AGA ha steso un manifesto in cui definisce le Comunità Ludiche Tradizionali secondo i seguenti criteri: legame con il territorio, artigianalità, gioco giocato, rischio d'estinzione, appartenenza alla comunità ludica, non legame commerciale, giocatori, qualità ludica.

È importante sottolineare che le attività ludiche individuate e valorizzate da AGA vengono abitualmente praticate principalmente da adulti ed essendo il gioco legato fortemente al territorio dove viene praticato, la sua salvaguardia è sinonimo di salvaguardia del patrimonio delle tradizioni del territorio e del territorio stesso.

Volgendo lo sguardo ai "prodotti" realizzati sino ad oggi da AGA, oltre alle 12 edizioni del Tocatì, si ascrivono:

- l'istituzione di un centro di documentazione sul gioco tradizionale;
- la definizione del Manifesto che definisce le comunità ludiche tradizionali;
- la creazione e il mantenimento di relazioni con circa 200 delle 800 comunità ludiche italiane stimate;
- la creazione e il mantenimento di contatti con enti e istituzioni locali, nazionali e internazionali (fra i quali AEJST – Association Européenne de Jeux et Sports Traditionnels, di cui AGA è membro dal 2007, SIMBDEA - Società Italiana per la Museografia e i Beni Demo Etno-Antropologici, Fondazione Benetton Studi Ricerche, Università degli Studi di Verona, Università degli Studi di Sassari, Università degli Studi di Roma La Sapienza, quasi 300 Musei etnografici italiani ed europei, circa 40 amministrazioni locali italiane e internazionali ed altre istituzioni tipo GioNa - Associazione Nazionale Città in Gioco);
- una proposta di legge sottoposta al Consiglio Regionale Veneto per "la valorizzazione e il sostegno delle associazioni di gioco e sport tradizionale";
- alcuni interventi urbani (ad esempio una strada dedicata al gioco);
- altre iniziative volte a creare rapporti stretti con il territorio e le origini culturali;
- varie iniziative didattiche;
- la progettazione di un parco tematico sui giochi tradizionali;
- la promozione e organizzazione del torneo di S-cianco Città di Verona e del campionato provinciale;
- l'ideazione del Trofeo internazionale di Lippa;
- diversi Progetti editoriali, quali "Un Paese che gioca", "Siamo qui per la bellezza del gioco", "Giro d'Italia in 150 giochi", "Giochi tradizionali d'Italia. Viaggio nel Paese che gioca".

Di particolare rilevanza, rispetto al Festival Tocatì, AGA ha ottenuto il riconoscimento da parte del progetto europeo Cultural Capital Counts come buona pratica di valorizzazione del patrimonio culturale immateriale.

4.2 Tocatì, Festival Internazionale dei Giochi in Strada

Il Festival Internazionale dei Giochi in Strada "Tocatì" nasce nel 2003 con lo scopo di valorizzare il gioco tradizionale e trasmettere le culture e le usanze millenarie che caratterizzano i popoli.

La manifestazione, ideata e promossa da AGA in collaborazione con il Comune di Verona – Assessorato alla Cultura, giunge nel 2014 alla dodicesima edizione consolidando un'affluenza di pubblico di 300 mila presenze. Grazie ad un format originale, negli anni progressivamente affinato e arricchito in modo distintivo con molteplici proposte e iniziative, diventa un punto di riferimento

per gli appassionati di gioco tradizionale anche internazionali e contribuisce a diffondere le tradizioni ludiche quali veri e propri presidi culturali di territori in continuo mutamento.

La stretta collaborazione, attivata nel 2007 con AEJST, affermata realtà europea operante nell'ambito dei giochi e degli sport tradizionali, ha permesso al Tocatì e ad AGA di sviluppare relazioni con diverse organizzazioni internazionali e di partecipare ad un confronto costruttivo sulle buone pratiche di valorizzazione e tutela delle tradizioni ludiche.

Il Festival usufruisce del patrocinio di importanti istituzioni ed enti pubblici e privati, a livello europeo, nazionale, regionale e locale: Parlamento Europeo, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MIBACT), Ministero delle politiche agricole alimentari forestali (MIPAAF), Unicef, Touring Club Italiano, Regione Veneto, Provincia di Verona, Prima Circoscrizione di Verona, Camera di Commercio di Verona, Ufficio Scolastico di Verona, Diocesi di Verona, Ordine degli Architetti di Verona, Conservatorio Dall'Abaco, Accademia di belle Arti di Verona, Ulss 20, Consorzio Veronatuttintorno, Università degli Studi di Verona.

Si avvale inoltre del supporto di sponsor, partner e collaboratori, nel complesso un centinaio di interlocutori territoriali con i quali gli organizzatori hanno saputo intessere un legame destinato a rafforzarsi in un'ottica di progettualità condivisa e favorevole alla crescita culturale del territorio e della sua attrattività.

L'evento ha cadenza annuale, si svolge nel Centro storico della città di Verona e occupa una superficie da primato nazionale, 220.000 mq. Riappropriandosi degli spazi storici cittadini, Tocatì apre nuove prospettive sull'utilizzazione degli spazi urbani, sui rapporti tra la città e i dintorni, dando impulso alla rivalutazione delle tradizioni culturali e allo sviluppo economico locale.

Il pubblico, lo staff dell'organizzazione, gli ospiti, i giornalisti, possono spostarsi nel Centro cittadino in modo inconsueto: a piedi, in bicicletta, in gommone sull'Adige. In tale modo si può valorizzare un contatto con i luoghi più libero e profondo, lasciando spazio alla curiosità e alla fantasia. Si può inoltre offrire un'immagine di Verona senza auto, come si caratterizzava nel passato e come potrebbe tornare a manifestarsi se si introducessero sistemi di mobilità alternativa al traffico motorizzato. E per raggiungere il Festival si promuovono il treno e i servizi di carsharing e bikesharing.

Tab. 1: Lo spazio occupato e le presenze rilevate nelle dodici edizioni del Tocatì

Edizione Tocatì	Anno	Spazio occupato (mq)	Presenze nei giorni del Tocatì
I	2003	25.000	20.000
II	2004	150.000	40.000
III	2005	200.000	80.000
IV	2006	200.000	150.000
V	2007	200.000	200.000
VI	2008	200.000	250.000
VII	2009	200.000	250.000
VIII	2010	200.000	250.000
IX	2011	200.000	300.000
X	2012	220.000	300.000
XI	2013	220.000	300.000
XII	2014	220.000	300.000

Fonte: documentazione interna della Segreteria organizzativa del Tocatì

Nelle tre giornate di Settembre del Festival, statue lignee raffiguranti bambini giocosi con un contraddistintivo cappello a punta di varie misure e colori, simbolo del Tocatì, fanno capolino in ogni angolo della città antica, indicando ai visitatori il percorso attraverso il quale possono raggiungere le aree allestite, in prevalenza all'aperto, per ogni gioco e manifestazione, immersi in una atmosfera di allegria e festa grazie anche all'esibizione di gruppi musicali e ballerini, italiani ed esteri. Si propone così al pubblico, rappresentato da bambini e adulti di ogni fascia di età, famiglie, cittadini, turisti, un viaggio alla riscoperta di giochi, suoni e sapori.

Curiosità, interesse, piacere di giocare, desiderio di sperimentazione e di divertimento, voglia di evasione, di relax, di conoscenza, di socializzazione, spingono tante persone ad avvicinarsi in modo spontaneo alla manifestazione e a tuffarsi nella sua ricca proposta culturale e ludica.

Una ulteriore particolarità del Festival, distintiva e prestigiosa, è costituita dalla presenza in ogni edizione di un Paese estero, ospite d'onore, invitato a rappresentare la sua diversità ludica, tra giochi, musiche, danze caratteristiche, costumi, specialità gastronomiche.

Il pubblico ha l'opportunità di ammirare i giochi tradizionali più spettacolari di altri popoli e luoghi, impegnati ad offrire una testimonianza della loro cultura anche attraverso musicisti, danzatori e allestimenti museali mirati ad approfondire i miti e i riti delle rispettive tradizioni.

Dal 2006 ad oggi il Tocatì ha favorito l'incontro e la conoscenza di comunità ludiche provenienti da Paesi quali Spagna (2006), Croazia (2007), Scozia (2008), Grecia (2009), Svizzera (2010), Ungheria (2013, Messico (2014). La loro partecipazione valorizza il Festival e incrementa la promozione culturale e turistica della città di Verona.

La manifestazione si articola nelle seguenti aree: giochi, eventi, incontri, suoni e sapori, forum internazionale della cultura ludica, progetti collaterali, esposizioni, installazioni, spettacoli teatrali. Ogni area è finalizzata allo promozione di specifiche iniziative, che nel complesso compongono il progetto culturale e ludico del Festival. Nell'ambito delle diverse aree e proposte si snodano i percorsi esperienziali dei visitatori, opportunamente supportati dai punti informazione variamente dislocati nel centro storico urbano, dalla comunicazione predisposta online sul sito web e sui social media del Festival e dalla comunicazione offline curata attraverso la realizzazione e la diffusione capillare di manifesti, brochure, volantini e mappe tascabili. La fruizione del programma del Festival disponibile in più lingue (italiano, inglese, tedesco) e dettagliato per area, tipologia, luogo, data e fascia oraria di ogni iniziativa, è favorita inoltre identificando ogni area con uno specifico colore e ogni luogo con un numero. In tale modo si mira a ridurre se non prevenire il rischio di disorientamento del visitatore e ad agevolare la comprensione della complessa articolazione dell'offerta tenendo presente che in ogni momento il partecipante alla manifestazione può valutare un cambiamento di percorso, in base alle proprie preferenze ed esigenze, senza equivocare le informazioni cui può accedere e quindi senza incorrere in fraintendimenti che possono essere causa anche di particolari stati d'ansia. Si illustrano a seguire, nei loro tratti essenziali, le aree componenti il progetto Tocatì.

L'area *Giochi* propone oltre 40 giochi tradizionali, italiani e internazionali, a cura di persone che hanno alle spalle una tradizione, provano piacere nel giocare e nel trasmettere antichi gesti ludici. Il pubblico può osservarli durante le sfide oppure provare a giocare gratuitamente con l'aiuto di esperti. Si propongono inoltre giochi da tavolo, giochi urbani e laboratori di gioco. Nella tabella sottostante si evidenzia il crescente numero di giocatori italiani e stranieri partecipanti al Tocatì.

Tab. 2: Il numero di giochi e di giocatori partecipanti alle dodici edizioni del Tocatì

Edizione Tocatì	Giochi italiani	Giocatori italiani	Giochi Paese ospite	Giocatori Paese ospite	Rappresentative partecipanti al torneo internaz.le di lippa	Giocatori partecipanti al torneo internaz.le di lippa
2003	8	8	0	0	4	20
2004	28	80	0	24	6	30
2005	35	100	6	24	6	30
2006	32	104	18	93	9	45
2007	44	160	14	83	8	40
2008	30	116	15	49	12	60
2009	41	160	12	77	12	60
2010	38	148	9	51	8	40
2011	44	176	6	42	8	40
2012	40	210	7	70	6	30
2013	37	220	8	60	6	30
2014	37	230	23	96	6	30

Fonte: documentazione interna della Segreteria organizzativa del Tocatì

L'area *Eventi* è caratterizzata da momenti unici all'interno del Festival, a partire dalla parata inaugurale di maschere tradizionali del paese ospitato che si snoda per le vie del Centro storico. Si promuovono sfide dei giochi più spettacolari. Altre iniziative di trasmissione del sapere e di relazione sono *To Casa* e *To Bottega*. La prima prevede l'apertura delle case di alcuni cittadini disponibili ad accogliere piccoli gruppi di visitatori del Festival, invitandoli a partecipare alle loro attività. La seconda prevede l'apertura di alcune botteghe artigiane dislocate in diversi punti del percorso cittadino, consentendo la scoperta di alcuni segreti dell'operosità artigiana veronese.

L'area *Incontri* è in costante sviluppo (tabella 3). Promuove, anche qualche giorno prima dell'inizio del Festival, incontri sulla didattica e il gioco nella scuola, tavole rotonde, convegni di studio, conferenze e narrazioni, volti ad arricchire la riflessione sui temi ludici con il contributo di numerosi personaggi del mondo della cultura.

L'area *Suoni e Sapori* consente di gustare presso la Cucina del Festival vini e specialità veronesi e della gastronomia dei Paesi ospiti. Nell'Osteria del gioco in particolare si trovano vini della zona e menù "a chilometro zero" grazie alla collaborazione dei piccoli produttori locali. Inoltre, sia alla Cucina del Festival, sia all'Osteria del Gioco, si serve acqua dell'acquedotto cittadino depurata con filtri. In questo modo non si contribuisce all'inquinamento (con bottiglie, trasporto sui camion ecc.), e si può bere l'ottima acqua di Verona.

Il *Forum Internazionale della Cultura Ludica* è allestito nel Cortile del Mercato Vecchio, una piazza storica del centro cittadino, che ospita un auditorium nel quale si avvicendano giocatori italiani e di altri Paesi del mondo, insegnanti, tra i quali anche universitari, esperti di storia delle tradizioni e di sport tradizionali e autori di libri sui temi del gioco. In tale ambito si offrono sempre più svariate occasioni di approfondimento, dall'esposizione alla vendita di libri a tema ludico, alla presenza di associazioni di gioco, di centri cultura ludica europei e di musei etnografici italiani. Il Forum ospita inoltre SIMBDEA, Fondazione Benetton Studi e Ricerche, uno spazio AGA e uno spazio AEJST.

I *Progetti collaterali*, introdotti a partire dal 2011 (tabella 3), sono iniziative realizzate in collaborazione con vari enti pubblici o privati già presenti sul territorio, che in occasione del Tocatì si "mettono in gioco", ideando e proponendo laboratori dedicati ai temi del gioco, della sostenibilità o della tradizione. Tra i numerosi progetti attivati si citano:

- il *treno del gioco*, in collaborazione con Deutsche Bahn, finalizzato ad offrire ai viaggiatori che lo desiderano musiche e giochi durante il viaggio sulle tratte Monaco-Innsbruck e Monaco-Verona, in due specifiche giornate del Festival;
- la *falegnameria del gioco*, in collaborazione con i maestri artigiani di Confartigianato, che realizzano alcuni giochi utilizzando legno e cuoio. Tali manufatti vengono distribuiti ai ragazzi che hanno la possibilità di personalizzarli, dipingendoli nel laboratorio allestito per l'occasione, con l'obiettivo di educare e trasmettere i valori della creatività e della manualità;
- il *gioco dell'albero*, in collaborazione con il Corpo Forestale dello Stato; ispirandosi all'antico gioco dell'oca, formato da 50 caselle calpestabili disposte a spirale, si mira a far conoscere ai partecipanti le principali attività svolte da un Agente forestale nell'ambito della sorveglianza quotidiana e della tutela dell'ambiente naturale;
- le *officine Fabriano: ABC Stamperia*, un laboratorio che favorisce la sperimentazione con carta, matrici e inchiostri, e l'esplorazione della varietà espressiva dell'alfabeto, delle forme e dei colori;
- il *gioco dell'opera*, in collaborazione con AMO, il Museo della Fondazione Arena di Verona. Il progetto propone a sei concorrenti di allestire un'opera lirica, dalla scelta del cast al lavoro con scenografi e registi, dalle prove di orchestra e coro al debutto;
- le *Stazioni in gioco*, in accordo con Grandi Stazioni, coinvolge la Stazione di Verona Porta Nuova, la Stazione di Roma Tiburtina e la Stazione di Venezia Santa Lucia, che offrono ai

viaggiatori e a chi intende trattenersi in loco un'opportunità di svago. Tale progetto si coniuga alla filosofia di Grandi Stazioni, che interpreta la stazione non più come luogo da dove partire o da dove arrivare bensì come luogo d'incontro e di cultura, parte integrante della città, piazza, spazio espositivo.

L'area *Esposizioni* prevede mostre dedicate alla tradizione ludica e ai miti e riti popolari dei Paesi ospiti. Esse sono inaugurate all'apertura del Festival e offrono spunti di riflessione e attività ludiche adatte anche alle scuole. Tra le principali esposizioni realizzate si annoverano: "Piccola mostra del gioco antico di strada" (a cura di Marco Fittà, nel 2003), "Il giro del mondo in 80 trottole" (2005), "Siamo qui per la bellezza del gioco" (a cura di Vittorio Canisi, 2008), "Un Paese che gioca" (a cura di Vittorio Canisi, 2010), "I ragazzi della via Pàl (2013), "Messico: tradizione ludica" (2014).

L'area *Installazioni* ha curato due progetti innovativi:

- il Labirinto di 250 mq nell'edizione 2009 e
- il Ponte Postumio di 102 m realizzato sul Fiume Adige nelle edizioni dal 2006 al 2010.

Tab. 3: Numero di incontri, relatori, progetti collaterali, esposizioni/installazioni nelle dodici edizioni del Tocatì

Edizione Tocatì	Incontri al Forum cultura ludica	Incontri e conferenze	Relatori	Progetti collaterali	Esposizioni/ installazioni
2003	0	0	0	0	1
2004	0	5	10	0	1
2005	0	6	17	0	1
2006	0	10	14	0	4
2007	0	7	22	0	5
2008	0	13	39	0	3
2009	0	12	35	0	4
2010	11	15	42	0	2
2011	17	14	29	2	3
2012	15	18	29	12	1
2013	19	15	38	15	1
2014	24	22	74	20	4

Fonte: documentazione interna della Segreteria organizzativa del Tocatì

L'area *Spettacoli teatrali* è una novità dell'ultima edizione del Festival nella quale si è proposto lo spettacolo "La guerra dei bottoni", in occasione del centesimo anniversario della prima guerra mondiale. Un gioco-storia puramente volto ad esorcizzare le paure di diventare adulti e della guerra.

Non manca poi la possibilità di visitare la *Bottega del Gioco* dove si possono ammirare giochi tradizionali in legno, costruiti con materiali di alta qualità, provenienti da foreste certificate e trattati con vernici atossiche. Tra i giochi disponibili si annoverano trottole, cerbottane, corde, biglie e giochi da tavolo. Sono esposti inoltre pezzi unici creati con la Cooperativa Rio Terà dei Pensieri, capaci di coniugare intento artistico, sociale ed ecologico, con un tocco di sana ironia, nonché borse e accessori realizzati con i vecchi manifesti in pvc del Tocatì.

La manifestazione è attenta inoltre all'ambiente e alla sostenibilità cercando di sperimentare le possibilità per migliorare la qualità della vita urbana, in una città dove la strada possa essere non solo un luogo di passaggio, ma anche uno spazio di incontro e di scambio con le altre persone e dove il gioco possa svolgersi liberamente, con tutte le implicazioni di aggregazione sociale. Tocatì è stato il primo festival in Italia a introdurre elementi concreti legati alla sostenibilità nell'effettiva pratica quotidiana e nella struttura organizzativa. A tale riguardo il Festival gode dell'appoggio di enti e aziende che aiutano a rendere possibile, almeno per quattro giorni, tutto questo. L'energia erogata durante il Festival ad esempio proviene interamente da fonti rinnovabili certificate e garantite. E in alcune aree sorgono isole ecologiche per la raccolta differenziata e quando possibile si fa in modo di utilizzare prodotti provenienti dall'attività di riciclo.

Nell'ultima edizione l'organizzazione ha potuto contare sulla disponibilità di 500 volontari e 22 stagisti universitari adeguatamente formati. Il loro supporto è fondamentale per promuovere l'evento in modo capillare sul territorio. I volontari sovrintendono tutte le aree di gioco. Gli stagisti mantengono le relazioni con le comunità ludiche partecipanti, si occupano degli ospiti e dei relatori, curano l'attività editoriale dell'evento.

Nel complesso sono stati coordinati e gestiti: 37 giochi italiani con 230 giocatori; 23 giochi messicani con 96 giocatori; 6 rappresentative che hanno preso parte al torneo internazionale di lippa con 30 giocatori; 24 incontri presso l'Auditorium del Forum della Cultura Ludica; 22 incontri e conferenze con 74 relatori; 20 progetti collaterali; 2 esposizioni; 1 spettacolo teatrale; 4 laboratori sull'ecologia; 3 musei internazionali e 1 italiano; 5 gruppi messicani con 36 musicisti e danzatori; 3 gruppi italiani con 20 musicisti.

Nelle giornate di svolgimento della manifestazione si rilevano oltre 30 milioni di contatti grazie alla visibilità del Tocatì su media televisivi, radio, carta stampata, riviste e quotidiani online, a livello nazionale, regionale, locale e anche a livello internazionale. In particolare, l'ultima edizione del Festival è stata oggetto di attenzione da parte di 60 giornali locali e regionali ed è stata avvalorata della presenza di 50 giornalisti accreditati.

Tab. 4: Visibilità del Tocatì nelle edizioni 2012, 2013, 2014

Media		**Nr. servizi ed. 2012**	**Nr. servizi ed. 2013**	**Nr. servizi ed. 2014**
Televisioni	Nazionali	3	5	2
	Regionali e locali	24	24	6
Radio	Internazionali	2	0	1
	Nazionali e locali	7	6	7
Carta stampata	Quotidiani esteri	5	1	1
	Quotidiani nazionali	11	5	5
	Quotidiani locali/regionali	50	46	48
	Settimanali internazionali	0	5	3
	Settimanali nazionali	16	11	36
	Mensili nazionali	19	18	18
Riviste/quotidiani online	Internazionali	nd	13	43
	Nazionali	nd	16	19

Fonte: documentazione interna della Segreteria organizzativa del Tocatì

5. Discussion

5.1 I lineamenti di buona pratica del Tocatì, Festival Internazionale dei Giochi in Strada

Il Festival ha saputo costruire e consolidare negli anni numerose relazioni con una molteplicità di soggetti in ambito locale, nazionale e internazionale, dando luogo ad una rete di legami territoriali virtuosa basata su alti livelli di fiducia e cooperazione che hanno permesso il riconoscimento di diverse competenze e specificità.

La progettualità sottostante l'evento attribuisce una particolare valenza alla trasmissione del sapere e alla relazione umana tra popoli e luoghi contraddistinti da diversità culturale. Il progetto manifesta una articolazione complessa che si snoda in una molteplicità di differenti iniziative, tra loro integrate, mirate a sensibilizzare l'attenzione sull'esigenza di salvaguardare un patrimonio culturale immateriale rappresentato dalle millenarie tradizioni ludiche.

Un aspetto importante riferito all'originalità, alla credibilità e alla coerenza del format rispetto ai valori che tracciano l'orientamento di fondo dell'organizzazione, ovvero si pongono alla base della sua condotta, è rappresentato dal concetto di comunità. Il Festival si configura come una comunità che fonda il proprio agire sulla condivisione di ideali e contenuti, sul rispetto, sul dialogo,

sulla valorizzazione dell'incontro intergenerazionale e interculturale. Il senso di comunità viene vissuto a tutti i livelli organizzativi e nell'ambito dei rapporti di collaborazione avviati con i molteplici soggetti coinvolti nella progettazione e nella realizzazione dell'evento.

Tocatì propone un viaggio alla scoperta di tradizioni, in cui si può imparare dalle tradizioni. Delinea modi diversi per conoscere e per conoscersi. Nello spazio-tempo in cui si può vivere l'esperienza dell'evento, la città cambia volto, cambia espressione, si trasforma, sperimenta l'entusiasmo e la spontaneità che accompagnano l'incontro e lo scambio relazionale e culturale tra le comunità ludiche di diversa provenienza nazionale e internazionale e tra queste e il pubblico particolarmente numeroso e variegato, partecipanti alla manifestazione. Lo spirito di comunità si respira in strada ma anche dentro le case (*To Casa*), dentro le botteghe (*To Bottega*), dentro edifici istituzionali, in tutti i luoghi in cui il Festival sceglie di raccontare e raccontarsi.

La manifestazione esprime inoltre una vitalità che mira ad interpretare la contemporaneità.

Sulla base di tali considerazioni si ritiene di poter evidenziare il *Tocatì come buona pratica per la tutela e valorizzazione dei beni culturali immateriali*.

In relazione alle evidenze tratte dall'analisi della letteratura, lo studio svolto consente di tracciare i lineamenti di buona pratica del Festival.

1. *Soggetti istituzionali, privati e di terzo settore sono compresenti nell'evento*, sostenendolo in qualità di patrocinatori (pubblici e privati), sponsor, partner e collaboratori, tra i quali si annoverano stagisti e ben cinquecento volontari. Essi formano una rete, che nel tempo si è estesa e consolidata, qualificando la manifestazione, arricchendo l'offerta della medesima e potenziando la sua capacità di personalizzazione del servizio promosso.
2. *Il fine dell'evento è di pubblica utilità*, come si può comprendere dalla filosofia e dalle attività dell'associazione AGA, nonché dalle iniziative in cui si articola il Festival, che mirano a valorizzare un patrimonio ludico tradizionale, sia nazionale che internazionale, offrendo alle comunità di riferimento un'opportunità di crescita culturale.
3. *La condivisione del progetto tra differenti interlocutori* si rinviene nella cooperazione realizzata a livello sia strategico che operativo con il Paese estero ospitato in ciascuna edizione. Si sottolinea inoltre la crescente numerosità e qualità dei progetti collaterali, degli incontri, delle esposizioni e installazioni promossi durante la manifestazione: tali risultati non potrebbero essere rilevati senza un coordinamento degli sforzi tra gli stakeholder verso il conseguimento degli obiettivi comuni.
4. *Il processo decisionale è di tipo partecipativo*, la sua efficacia *si fonda su una condivisione di valori* tra i numerosi soggetti coinvolti. La volontà di salvaguardare le differenti espressioni della tradizione ludica esistente nel mondo, per tramandarle alle prossime generazioni, è supportata da un dialogo e da un approccio relazionale costruttivi tra i responsabili del Festival e i responsabili delle comunità ludiche nazionali e internazionali, per quanto possa essere differente la rispettiva cultura di appartenenza.
5. *Il Festival è caratterizzato da relazioni di natura collaborativa*, connotate da una certa stabilità temporale e dal rispetto reciproco. Lo dimostra il numero crescente di stakeholder annualmente coinvolti, dai partner agli sponsor, dai volontari agli stagisti, dai giocatori italiani a quelli stranieri, dai giocatori partecipanti al torneo internazionale di lippa ai relatori di incontri, convegni, conferenze volti ad arricchire la riflessione sui temi ludici.
6. Infine, *il perseguimento di un beneficio comune per la comunità di riferimento e per i soggetti coinvolti nella rete di partnership e collaborazioni del Festival*, si conferma attraverso il numero crescente degli "azionisti" dell'evento e l'incremento di visibilità del Tocatì presso media a livello nazionale e internazionale, con un impatto positivo sulla attrattività e capacità di promozione culturale del territorio locale. L'attenzione inoltre riservata all'ambiente e alla sostenibilità nella pratica quotidiana e nella struttura organizzativa sottolineano l'intento di migliorare la qualità della vita urbana.

Sebbene i lineamenti sopra esposti siano tutti necessari per identificare una buona pratica, affinché un (nuovo) festival possa essere considerato una proposta di *promising practice* si ritiene che si debba investire comunque in ciascuno di questi sei punti. Ciò che differenzia una buona

pratica, quale il Tocatì, da una *promising practice*, è il minore livello di coinvolgimento quantitativo e qualitativo di quest'ultima, in termini di soggetti coinvolti, finalità perseguite, progetti condivisi, processi decisionali partecipati, relazioni curate e benefici comuni perseguiti.

5.2 Le determinanti di successo del Tocatì, Festival Internazionale dei Giochi in Strada

Considerando il Tocatì come una buona pratica, ci si chiede quali determinanti possono essere valutate alla base del suo successo.

Tra gli elementi evidenziabili si annoverano un agire imprenditoriale capace di cogliere le opportunità nei mutamenti di scenario, valutare le esigenze degli utenti, determinare validi tempi di azione, scegliere e perseguire una missione. L'evento è guidato da una leadership capace di gestire i rapporti con gli stakeholder, dotata di abilità negoziali e in grado di motivare le risorse umane disponibili.

La manifestazione è progettata in modo scrupoloso, dalla definizione degli obiettivi e del target di riferimento all'articolazione dei contenuti, dalla gestione delle partnership e delle collaborazioni alle scelte di comunicazione dell'evento. Ogni edizione esprime contenuti di innovatività a livello di prodotto e di processo. L'impegno organizzativo richiesto per la sua realizzazione è di almeno un anno ed è un impegno che si protrae da dodici anni nei quali sono state realizzate dodici edizioni del Festival, un appuntamento sempre più atteso dalla città.

Il team responsabile persegue gli obiettivi prefissati in modo efficiente, dimostrando coerenza, credibilità e professionalità. Durante lo svolgimento della manifestazione può avvalersi del supporto di 500 volontari per la gestione e il coordinamento dei processi organizzativi. Tali volontari sono opportunamente formati per favorire il loro pieno coinvolgimento nel progetto evento e renderli consapevoli dell'impegno necessario ai fini della buona riuscita del Festival.

La scelta di localizzazione nello spazio del Centro storico cittadino conferisce al Festival un carattere di particolare fascino e unicità, un primato di superficie a livello nazionale, l'opportunità di cambiare il volto della città nelle giornate in cui si svolge l'evento. Il pubblico, particolarmente attratto dall'iniziativa, viene coinvolto in modo attivo offrendogli la possibilità di partecipare ai giochi tradizionali e ai progetti collaterali proposti. In tal modo diventa un attore dell'evento, che si connota per una dimensione relazionale secondo i promotori poco diffusa nei festival.

La strategia di rete sviluppata a livello locale con soggetti pubblici e privati, attraverso modalità di progettazione e di intervento altamente relazionali, partecipate e tese all'empowerment dei destinatari, ha contribuito ad incrementare il capitale sociale della cittadinanza e il radicamento della manifestazione nel contesto in cui opera. Con le relazioni attivate a livello nazionale e internazionale si sta affrontando un dialogo e un confronto sulle buone pratiche di tutela e salvaguardia del patrimonio culturale e immateriale, attraverso l'Associazione Giochi Antichi che mantiene il proprio impegno nell'attività di ricerca delle comunità ludiche, di relazione con le medesime, di promozione di iniziative volte ad educare al gioco tradizionale e a sensibilizzare la comunità locale sull'importanza della sua salvaguardia. Nell'ambito di tale impegno si sostiene la multidimensionalità dell'evento con riferimento alla volontà e alla capacità di costruire relazioni efficaci anche tramite temi che sembrano lontani dal mondo ludico.

Per quanto il caso analizzato presenti caratteri di non standardizzabilità e di non facile riproducibilità, si ritiene possa offrire una riflessione utile all'individuazione degli elementi che possono favorire il successo di un festival culturale. Tra questi si annoverano:

- *capacità di visione a livello imprenditoriale;*
- *capacità di networking;*
- *capacità di gestione;*
- *cultura organizzativa di servizio e spirito di comunità;*
- *valutazione attenta della scelta di localizzazione;*
- *coinvolgimento del pubblico.*

Una capacità di visione a livello imprenditoriale si riferisce alla capacità di "intravedere qualcosa che va al di là del reale, un qualcosa che giustifichi il viaggio" (Baccarani, Brunetti, 2003) e che contribuisca a dare all'organizzazione *un senso di direzione*, promuovendo a tutti i livelli interni una unanimità di intenti nel modo di concepire l'attività e consentendo al management una *maggiore focalizzazione* sullo scopo aziendale e una più *marcata coerenza* con esso nel processo di formulazione della strategia e di pianificazione di lungo periodo (Rossato, 2008; Wheelen, Hunger, 1998).

Un secondo elemento importante alla base del successo di un festival culturale è rappresentato dalla *capacità di networking* a livello locale, nazionale e internazionale, supportata da una condivisione di valori nell'ambito del sistema evento, tra i promotori, i sostenitori e i partecipanti al medesimo e supportata da un orientamento cooperativo tra gli attori variamente interconnessi da molteplici forme di canali e architetture relazionali, che incidono sulle dinamiche di sviluppo e sulle prestazioni del network. Tale capacità implica la proposta di progetti in grado di coinvolgere gli interlocutori dell'evento, così da catalizzarne l'impegno, riuscendo a far leva sulle risorse e le competenze specifiche di ciascuno; attiva processi di creazione di valore nel territorio con conseguenze di ampia portata sullo sviluppo locale, in una prospettiva non solo economica ma anche ambientale e sociale (Izzo, Masiello, 2009); favorisce inoltre la multidimensionalità dell'evento con riferimento ai legami che possono essere intessuti con temi anche lontani dal concept e promuove i processi di innovazione.

In relazione alla dimensione organizzativa dell'evento si sottolinea l'esigenza di una *capacità di gestione* efficiente ed efficace nell'attuazione di un progetto che necessita di essere pianificato in modo scrupoloso, focalizzando con chiarezza gli obiettivi da raggiungere, ponendo attenzione all'ambiente e alla sostenibilità, manifestando un agire coerente e credibile, scegliendo e formando i collaboratori, in particolare i volontari e gli stagisti, perché possano partecipare in modo consapevole alla realizzazione dell'evento, avendo compreso il valore della manifestazione per gli stakeholder di riferimento.

Il sistema evento dovrebbe esprimersi con *una cultura organizzativa di servizio* (Castellani, 2004) *e uno spirito di comunità*. Un team è vincente se formato ed esperto, se motivato ed entusiasta fino ad arrivare alla collaboratività spontanea, se affiatato e regolato senza coercizione, se guidato da una leadership in grado di generare risonanza emozionale (Goleman *et al*, 2002), attingendo a diverse componenti dell'intelligenza emotiva (Bonfanti, Castellani, 2015).

Un ulteriore aspetto da considerare riguarda la *valutazione attenta della scelta di localizzazione* dell'evento che si intende promuovere: caratteristiche dell'ambito spaziale, funzionalità, capienza, accessibilità, impatti ambientali, economici, sociali, culturali, nonché in termini di prestigio, filosofia e stile dell'evento, coerenza con la tipologia, il tema, l'immagine della manifestazione e il livello di prestazione della medesima. rappresentare un elemento di differenziazione.

Nella molteplicità di scene e luoghi convenzionali e non convenzionali è importante saper interpretare lo spazio prescelto, cambiandone la percezione e la visione e attuandone una trasformazione inattesa, capace di creare stupore e di irrompere con altri segni, sguardi e orizzonti.

Si ritiene infine fondamentale il *coinvolgimento del pubblico* allo scopo di renderlo un attore della manifestazione.

6. Conclusioni

Dall'analisi condotta consegue che il Tocatì può essere considerato un modello, inteso come buona pratica per la progettazione, lo sviluppo, la gestione e la promozione anche di altri festival culturali. Gli elementi distintivi alla base dei festival culturali e le concrete e specifiche situazioni di ciascun caso saranno necessariamente differenti, ma il modello che emerge dallo studio del caso Tocatì è interessante sia da un punto di vista pratico che teorico.

Il Festival analizzato rappresenta inoltre una buona pratica per la valorizzazione dei beni culturali immateriali anche in quanto esso stesso diviene propulsore di altre iniziative avvaloranti i

beni culturali immateriali. Quindi un Festival culturale quale evento di valorizzazione di un bene culturale immateriale, ma allo stesso tempo quale promotore di uno sviluppo e crescita della cultura stessa (nel caso specifico del gioco tradizionale).

Nello specifico la valorizzazione della comunità del gioco, come bene culturale immateriale, che avviene attraverso il Festival non otterrebbe gli stessi risultati se non fosse organizzato esso stesso (il Festival) come comunità in sé.

L'analisi del caso Tocatì condotta con questa ricerca presenta senza dubbio dei limiti che rappresentano al tempo stesso le linee future di ricerca. Sicuramente si potrebbero approfondire gli aspetti della comunicazione, almeno alcuni aspetti economici, potrebbero essere intervistati non solo gli organizzatori locali, bensì anche i rappresentanti dei Paesi ospiti e tutti i patrocinatori nonché partner e/o sponsor dell'iniziativa. Lo studio presenta comunque, anche a questo stadio di analisi, dei tratti di originalità derivanti dalla singolarità stessa del Tocatì e dalla proposta in termini di definizione di cosa sia buona pratica per la valorizzazione dei beni culturali immateriali.

Bibliografia

ALLEN J., O'TOOLE W., HARRIS W., MCDONNELL I. (2005), *Festival and Special Event Management*, John Wiley, Melbourne.

ARGANO L. (2004), *La gestione dei progetti di spettacolo*, Franco Angeli, Milano.

ASSOCIAZIONE GIOCHI ANTICHI (2011), *Giro d'Italia in 150 Giochi*, Qui Edit, Verona.

ASSOCIAZIONE GIOCHI ANTICHI (2015), *Giochi tradizionali d'Italia. Viaggio nel Paese che gioca*, Ediciclo, Portogruaro.

BACCARANI C., BRUNETTI F. (2003), *Dalla penombra alla luce. Un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, G. Giappichelli Editore, Torino.

BAUMAN R. (1992), *Folklore, Cultural Performances and Popular Entertainments*, Oxford University Press, New York.

BAUMOL W.J., BOWEN W.G. (1965), "On the performing arts: the anatomy of their economic problems", *The American Economic Review*, vol. 55, n. 1-2, pp. 495-502.

BIANCHINI F. (1999), "The Relationship Between Cultural Resources and Policies for Cities and Regions: Issues from European Debates", in Dodd D., van Hemel A., *Planning Cultural Tourism in Europe: a Presentation of Case Studies and Theories*, Boekman Foundation, Amsterdam.

BONFANTI A., CASTELLANI P. (2015), "Organizzazione e management tra struttura organizzativa e conduzione del personale", in Baccarani C., Brunetti F., Giaretta E., *Impresa e management tra competitività e progresso*, G. Giappichelli Editore, Torino.

BONOMA T. (1985), "Case research in marketing: opportunities, problems, and a process" *Journal of Marketing Research*, vol. 21, n. 4, pp. 199-208.

BOWDIN G., ALLEN J., O'TOOLE W., HARRIS R., MCDONNELL I. (2011), Events management, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.

BRACALENTE B., FERRUCCI L. (2009), *Eventi culturali e sviluppo economico locale. Dalla valutazione d'impatto alle implicazioni di policy in alcune esperienze umbre*, FrancoAngeli, Milano.

CANISI V. (2008), *Siamo qui per la bellezza del gioco*, Associazione Giochi Antichi, Verona.

CANISI V. (2011), *Un Paese che gioca*, Scripta edizioni, Verona.

CARRÀ MITTINI E. (2009), *Buone pratiche e capitale sociale a confronto. Servizi alla persona pubblici e di privato sociale a confronto*, LED Edizioni Universitarie, Milano.

CASTELLANI P. (2004), "Spunti di riflessione sull'organizzazione di eventi", *Sinergie*, n. 64-65, pp. 361-397.

CHERUBINI S., BONETTI E., IASEVOLI G., RESCINITI R. (2009), *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, FrancoAngeli, Milano.

CHERUBINI S., IASEVOLI G. (2007), "Stakeholders Event Evaluation: Notte Bianca Case Study", *Mercati e Competitività*, n. 3, pp. 47-71.

D'ASTOUS A., COLBERT F., D'ASTOUS E. (2006), "The Personality of Cultural Festivals: Scale Development and Applications", *International Journal of Arts Management*, vol. 8, n. 2, pp. 14-23.

DALL'ARA G. (2009), *Dalla promozione al marketing degli eventi*, Halley Editrice, Milano.

DELAMERE T.A., WANKEL L.M., HINCH T.D. (2001), "Development of a Scale to Measure Resident Attitudes toward the Social Impacts of Community Festivals, Part I: Item Generation and Purification of the Measure", *Event Management*, vol. 7, n. 1, pp. 11-24.

DONATI P. (a cura di) (2007), *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, FrancoAngeli, Milano.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (EIGE) (2013), *Mainstreaming gender into the policies and the programmes of the institutions of the European Union and EU Member States*, Publications Office of the European Union, Belgium.

FERGUSON H. (2004), "Per una teoria emergente delle buone prassi", in Forgheraiter F. (a cura di), *Il servizio sociale post moderno. Modelli emergenti*, Erickson, Trento, pp. 231-252.
FERRARI S. (2012), *Event marketing. I grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam, Trento.
FOLGHERAITER F. (1998), *Teoria e metodologia del servizio sociale: la prospettiva di rete*, FrancoAngeli, Milano.
FOLGHERAITER F. (2001), "Organizzazione di reti familiari nel territorio", *Consultori familiari oggi*, vol. IX, n. 3, pp. 87-97.
GEPHART R.P. (2004), "Qualitative Research and the Academy of Management Journal", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n. 4. pp. 454-462.
GETZ D. (1997), *Event Management and Event Tourism*, Cognizant Communications Corporation, New York.
GETZ D. (2005), *Event Management and Event Tourism*, 2nd ed., Cognizant Communications Corporation, New York.
GOLDBLATT J.J. (1997), *Special Events: Best Practices in Modern Event Management*, Van Nostrand Reinhold, New York.
GOLEMAN D., BOYATZIS R.E., MCKEE A. (2002), *Essere leader*, Bur, Milano (tit. orig. *Primal Leadership*).
GURSOY D., KIM K., UYSAL M. (2004), "Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension and validation, *Tourism Management*, vol. 25, n. 2, pp. 171-181.
HALL C.M. (1992), *Hallmark tourism events: impacts, management and planning*, London, Belhaven.
HANDELMAN D. (1998), *Models and Mirrors: Towards an Anthropology of Public Events*, Berghahn Books, New York.
HERRERO L.C., SANZ J.A., DEVESA M., BEDADE A., DEL BARRIO M.J. (2007), "Economic Impact and Social Performance of Cultural Macrofestivals", in Richards G., *Cultural Tourism. Global and Local Perspectives*, The Haworth Hospitality Press, New York.
HUGHES G. (1999), "Urban Revitalization: the Use of Festive Time Strategies", *Leisure Studies*, vol. 18, n. 2, pp. 119-135.
ISFOL (2004), *La metodologia ISFOL per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche in ambito FSE Area Interventi comunitari*.
IZZO F., MASIELLO B. (2009), "Reti organizzative e creazione di valore degli eventi. Il *network orchestrator* nei festival della cultura", in Cherubini S., Bonetti E., Iasevoli G., Resciniti R., *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, FrancoAngeli, Milano.
JOHNSTON W.J., LEACH M.P., LIU A.H. (1999), "Theory testing using case studies in business-to-business research", *Industrial Marketing Management*, vol. 28, n. 3, pp. 201-213.
KIM C., SCOTT D., THIGPEN J.F., KIM S.S. (1998), "Economic Impacts of a Birding Festival", *Journal of Festival Management & Event Tourism*, vol. 5, n. 1-2, pp. 51-58.
MARSH P., FISHER M. (2005), *Developing the evidence base for social work and social care practice*, Using knowledge in Social Care – Report 10, Social Care Institute for Excellence, London.
PALUMBO M. (2001), *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, FrancoAngeli, Milano.
POLICY STUDIES INSTITUTE (1992), Arts Festivals, Cultural Trends, Policy Studies Institute, London.
RICHARDS G. (2007), "The Festivalization of Society or the Socialization of Festivals? The Case of Catalunya", in Richards G. (ed.), *Cultural Tourism. Global and Local Perspectives*, The Haworth Hospitality press, New York.
RITCHIE J.R. (1984), "Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues", *Journal of Travel Research*, vol. 23, n. 1, pp. 3-11.
ROBERTSON M., ELSPETH F. (2008), *Events and Festivals: Current Trends and Issues*, Routledge, New York.
ROCHE M. (1992), "Mega Events and Micro-modernization: on the Sociology of the New Urban Tourism", *British Journal of Sociology*, vol. 43, n. 4, pp. 563-600.
ROSSATO C. (2008), "Comunicare la mission", *Sinergie*, n. 77, pp. 141-162.
ROSSI G., BOCCACIN L. (2007), *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore. Vol. I. Il caso di buone pratiche nei servizi alla famiglia*, FrancoAngeli, Milano.
RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion With Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
SMALL K. (2008), "Social Dimension of Community Festivals: an Application of Factor Analysis in the Development of the Social Impact Perception (SIP) Scale", *Event Management*, vol. 11, n. 1-2, pp. 45-55.
SMITH L.J. (1990), *Dictionary of concepts in recreation and leisure studies*, Greenwood Press, Westport.
SOLIMA L. (2006), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci editore, Roma.
STRAUSS C.H., LORD B.E. (2001), "Economic Impacts of a Heritage Tourism System", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 8, n. 4, pp. 199-2014.
UNESCO (2003), *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*, Parigi, disponibile sul sito www.unesco.it/cni/index.php/cultura/patrimonio-immateriale
UNESCO (2009), *Investigating in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue*, Luxembourg, disponibile sul sito www.unesco.org/fr/world-reports/cultural-diversity.
UNESCO (2014), *Basic Texts of the 2003 Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*, Unesco, France.
UNESCO/Council of Europe (2001), *Code of Good Practice in the Provision of Transnational Education*, Riga, 6 June, disponibile sul sito www.coe.int/t/dg4/highereducation/recognition/Codeofgoodpractice_EN.asp
UYSAL M, GITELSON R., (1994), "Assessment of Economic Impacts: Festivals and Special Events", *Festival Management & Event Tourism*, vol. 2, n. 1, pp. 3-10.
VAN DER WAGEN (2001), *Event Management*, Hospitality Press, Australia.

WATERMAN S. (1998), "Carnivals for Elites? The Cultural Politics of Arts Festivals", *Progress in Human Geography*, vol. 22, n. 1, pp. 54-74.

WHEELEN T.L., HUNGER D.J. (1998), *Strategic Management and Business Policy*, Addison Wesley Publication, New York, Sixth Edition.

YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and Methods*, Sage Publications, London, (III Edition).

TRACK 14

GOVERNANCE E MANAGEMENT DELLE ORGANIZZAZIONI ARTISTICO CULTURALI

La gestione dei beni culturali: l'approccio voucher based e la partecipazione del privato
ANGELO MIGLIETTA, SONIA PANCHERI, EMANUELE MARIO PARISI

Associazionismo a Pisa. Il caso di Amici BUP e la difesa della Biblioteca Universitaria di Pisa (di proprietà del MiBACT)
ELIANA CARRARA

Isomorfismo e decoupling nelle dinamiche di governance dei musei statali italiani
CLAUDIO NIGRO, ENRICA IANNUZZI, MIRIAM PETRACCA

La Gestione dei Beni Culturali: l'Approccio Voucher Based e la Partecipazione del Privato

ANGELO MIGLIETTA[*] SONIA PANCHERI[•] EMANUELE MARIO PARISI[♠]

Abstract

Obiettivi. *Obiettivo di questo lavoro di ricerca è esaminare il quadro teorico che individua i vantaggi della gestione privata dei Beni Culturali. Senza voler sostenere che le difficoltà siano frutto della natura pubblica della stessa gestione, con questa indagine si intende introdurre le good practices manageriali mutuate dal mondo for profit nella gestione del Patrimonio Culturale. In particolare, si farà riferimento all'approccio della Venture Philanthropy nell'accezione proposta da Alan Grossmann, con l'intenzione di calarne le prassi nel settore del Patrimonio Culturale.*

Metodologia. *Inizialmente sarà analizzata l'attuale prerogativa esclusiva dello Stato nel settore dei Beni Culturali, in cui agisce come unico soggetto competente della regolamentazione, della gestione e del controllo. In seguito, si esamineranno le previsioni normative che pur legittimando l'intervento privatistico ne impediscono l'effettiva attività. Infine indicheremo un approccio innovativo alla gestione dei beni culturali fondato su meccanismi di incentivazione e sostegno alla fruizione di cultura mediante sostegno alla domanda. Specificamente, l'analisi tenderà a suffragare le ipotesi teoriche alla base di un modello impostato sul sussidio alla domanda e non alla sovvenzione dell'offerta mediante l'introduzione di voucher erogati dal governo ai cittadini per l'acquisto di servizi culturali diretti da enti privati.*

Risultati. *Le considerazioni sull'attuale situazione dimostrano l'insostenibilità del settore da parte del pubblico. L'analisi suggerisce e descrive la soluzione percorribile.*

Limiti della ricerca. *I limiti della ricerca sono dovuti all'inesistenza di una applicazione concreta nel settore dei Beni Culturali del sistema proposto, che altrimenti avrebbe permesso una raccolta e osservazione di dati. Degli ottimi risultati sono invece riscontrati nell'ambito dell'educazione. Per superare tali limiti, sarà fondamentale strutturare una sperimentazione pilota dell'utilizzo dei vouchers.*

Implicazioni pratiche. *L'evoluzione delle premesse teoriche qui proposte, forniscono spunti di riflessione e margini non solo per un più ampio approfondimento scientifico, ma anche per un risvolto reale. Le implicazioni pratiche di questa analisi posso infatti portare ad una sperimentazione del sistema proposto presso almeno uno dei siti culturali italiani.*

Originalità del lavoro. *Questo approccio si pone nel solco di una visione di profondo cambiamento delle politiche culturali e potrebbe stimolare un sistema virtuoso di meritocrazia tra i luoghi d'arte, in un processo di mercato in cui il management degli asset culturali, sebbene demandato a soggetti privati, non dispensi lo Stato dal suo ruolo normativo e di controllo.*

Parole chiave: *Management del Patrimonio Culturale; Venture Philanthropy; Voucher*

Objectives. *Objective of this research is to assess the theoretical framework which identifies the advantages of private management of Cultural Heritage. Without claiming that the current difficulties in terms of Cultural Heritage management is a direct consequence of the public administration itself, with this research we aim to introduce best practices of for-profit management also in the Management of Cultural Heritage. In particular, we will refer to the approach of Venture Philanthropy as proposed by Alan Grossmann, and adapt it to Cultural Heritage management.*

Methodology. *Initially, we will analyze current duties in the management of Cultural Heritage avowed by the State, in which it acts as the sole entity in charge of regulating, managing and controlling of the domain. Later, we will examine the legal provisions that entail private intervention and circumstances that preclude its effective performance. Finally, we identify a hypothetical yet innovative approach to management of cultural heritage, based upon incentives mechanisms to support culture markets through demand support. Specifically, the analysis will tend to establish the theoretical hypotheses at the basis of a model set to aid the demand, not the supply, through the introduction of government issued vouchers for the citizens purchase of cultural services conducted by private entities.*

Findings. *The observations about the current situation prove the unsustainability of the sector by the public financing. The analysis suggests and describes the viable alternative.*

Research limits. *Research limits are due to lack of practical applications of the system proposed in the field of Cultural Heritage, that otherwise would have resulted in the collection and data observation. Good results are observed in education. To overcome these research limits, it will be essential to structure a pilot trial in order to introduce vouchers.*

Practical implications. *The evolution of these theoretical premises, provide food for thought not only for a wider scientific investigation, but also for a real application. The practical implications of this analysis can indeed lead to a testing trial at least in one of the Italian cultural sites.*

Originality of the study. *This approach follows a vision of profound change of cultural policies and could stimulate a virtuous system of meritocracy among the art domain, in a market process in which the management of cultural assets regulation and control lies on the State, although its management is delegated to private entities. The evolution of such theoretical premises may provide bases for further thoughts and space for a wider scientific investigation and practice.*

Key words: *Cultural Heritage management; Venture Philanthropy; Voucher*

[*] Ordinario *di Economia delle Aziende e dei Mercati Internazionali* - Università IULM di Milano
e-mail: angelo.miglietta@iulm.it

• Dottoranda in *Comunicazione e mercati: Economia, Marketing e Creatività* - Università IULM di Milano
e-mail: pancheri.sonia@gmail.com

[♠] Dottorando in *Economics, management and communication for creativity* - Università IULM di Milano
e-mail: emanuelemarioparisi@gmail.com

1. Introduzione

L'elaborato si pone nel solco di nel framework concettuale ampiamente articolato e dibattuto, in Italia e non solo, della gestione dei Beni Culturali. Il dibattito è quanto mai attuale, merito anche del Decreto Musei che si prepara a rivoluzionare l'organizzazione e il funzionamento dei musei statali italiani, concedendo loro maggiore autonomia. Partendo dalla lettura dello stato attuale del Patrimonio italiano e dalla nutrita e contraddittoria letteratura di riferimento, difficilmente esaustiva a causa della natura frammentaria dei codici e della numerosità dei casi, gli autori hanno elaborato un modello di gestione applicabile al Patrimonio Culturale italiano.

L'Italia ha un Patrimonio culturale unico al mondo, non solamente per il capitale artistico e culturale ereditato da una storia millenaria, ma anche perché è l'unico caso di ricchezza che genera perdite invece di produrre valore. Questa inefficienza non è episodica ma piuttosto sistemica, e deriva da una sovrapposizione di ruoli. La pubblica amministrazione assolve infatti funzioni diametralmente opposte: oltre ad essere autore delle regole è allo stesso tempo arbitro del gioco e unico player sul campo da gioco, di per se particolarmente delicato e caratterizzato da una forte mancanza di esperienza del management dei beni artistici e culturali (Miglietta e Mingardi 2012).

Le conseguenze più significative di questa impropria sovrapposizione e commistione fra *regulator* e *regulated* possono sintetizzarsi nelle seguenti criticità:

- Bassa qualità delle regole. Invece di definire linee guida valide e con standard inflessibili elevati, le norme sono spesso piegate per favorire situazioni specifiche del singolo istituto. Le difficoltà riscontrate per qualsivoglia tentativo di rivedere la disciplina del settore sono la dimostrazione di tale interdizione.
- Assenza di un giudice *super partes*. In un contesto in cui la pubblica amministrazione pone le regole e contestualmente gestisce il patrimonio culturale, è difficile che possa assolvere anche un ruolo giudicante imparziale.
- Cattiva gestione. Siti archeologici, musei, biblioteche e monumenti sono adombrati da interessi personali e inadeguata gestione, in uno scenario in cui scandali, corruzione e malversazioni nel settore dei beni culturali trovano vasto eco sui media. Al di là di facili demagogie e dichiarazioni luoghi comuni, l'inefficienza del pubblico nella gestione del Patrimonio appare conclamata nei bilanci, tradizionalmente in perdita, degli stessi.

L'art. 9 della Costituzione Italiana indica tra i principi fondamentali della Repubblica lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica e la tutela e salvaguardia del patrimonio storico, artistico, ed ambientale. Anche in ossequio a tale previsione, la responsabilità e la salvaguardia dei beni culturali è stata gradualmente inserita tra le politiche di competenza esclusiva del Pubblico, fino a divenire attività *core* dello Stato che la espletata direttamente oppure tramite il supporto e l'etero-direzione delle Fondazioni. In passato, la letteratura giuridica ha fatto spesso collimare la nozione di *Repubblica* ai sensi dell'articolo 9 della Costituzione con quella proprio di *Stato*[1]. Tale restrittiva interpretazione supporta l'attitudine politica a voler riservare alla pubblica amministrazioni non solo la legislazione ma anche l'amministrazione del Patrimonio Culturale, in parte motivato da una componente importante della letteratura scientifica che fonda il proprio convincimento su dati di performance, piuttosto che dati di efficienza, ovvero sul numero di visitatori piuttosto che sulla sostenibilità economica e quindi sull'efficienza di gestione.

Le ragioni a sostegno della legittimazione dell'intervento pubblico nel management dei beni culturali sono molte e diversificate. Le differenti argomentazioni della letteratura in merito, seppur spesso in disaccordo tra loro, concorrono complessivamente a comporre il substrato teorico di supporto alla normativa in vigore del settore. La dottrina maggioritaria tipica degli economisti culturali afferma infatti che l'assenza di intervento del governo determinerebbe eventuali fallimenti di mercato (Leon e Tuccini, 2011); gli storici dell'arte sostengono che le decisioni del privato riguardanti la conservazione dei beni artistici non sono perseguibili, poiché basate sul rapporto costi

[1] Nella lingua italiana il termine *pubblico* è confuso, poiché sinonimo di *statale*. In realtà è definito pubblico ciò che riguarda la collettività delle persone, e perciò non deve necessariamente essere statale.

e benefici; i conservatori sostengono che la salvaguardia del patrimonio culturale per le generazioni future può essere garantita solo attraverso lo Stato; secondo altra letteratura il ruolo educativo dei prodotti culturali per la comunità esige la pubblica gestione degli stessi, escludendo il ruolo del privato (Cavazzoni, 2009); infine, secondo i pessimisti culturali il modello di libero mercato culturale money-oriented depaupera qualitativamente la fruizione dei cittadini (van der Ploeg, 2005).

Approfondendo tali argomentazioni, è semplice notare che nella maggior parte dei casi si tratta di affrontare dilemmi vacui e di mero giudizio di valore. Spesso, la presunta necessità della mano pubblica è in realtà giustificata da paternalismo o, peggio, da interessi politici. E così, anche in questo campo, le decisioni dello Stato vanno a sostituire le logiche di mercato senza portare reali benefici per la società, per i consumatori e soprattutto venendo meno talvolta alla tutela e salvaguardia stessa del Patrimonio Culturale.

È la stessa Costituzione Italiana, con l'art 117, che sancisce la competenza legislativa ed amministrativa esclusiva dei beni culturali alle pubbliche amministrazioni, in particolare tramite le direttive del MiBACT. Le funzioni amministrative in materia di beni culturali sono tradizionalmente ripartite tra attività di *tutela* ed attività di *valorizzazione*. In ossequio all'articolo costituzionale 117.2, lettera s., lo Stato ha legislazione esclusiva nella tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali. È invece di competenza concorrente tra Stato e Regioni la valorizzazione dei beni culturali e ambientali e la promozione e organizzazione di attività culturali, in conformità all'articolo 117.3, lettera t. Infine, anche dai principi fondamentali del D. l.vo 22 gennaio 2004, n. 42, ossia il Codice dei beni culturali e del paesaggio, si intuisce lo stringente controllo dello Stato in materia.

Suddetta distinzione tra tutela e valorizzazione, fa si che le attività di valorizzazione siano spesso essere esternalizzate: l'art. 115 del Codice dei beni culturali e del paesaggio ammette infatti anche una gestione indiretta, attuata tramite concessione a terzi delle sole attività di valorizzazione in forma congiunta e integrata. In questo caso, a regolare i rapporti tra la P.A. e i concessionari delle attività di valorizzazione interviene un contratto di servizio, in cui sono indicate le linee guida delle attività di miglioramento e le relative tempistiche di attuazione; i livelli qualitativi attesi dei servizi erogati; i servizi accessori garantiti alla fruizione e le professionalità degli incaricati. Come è facile intuire, l'art. 115 del Codice non fa chiarezza sulle modifiche introdotte dalla legge Ronchey (l. n. 4/1993), assicurando un tono variopinto al sistema dei servizi aggiuntivi.

La valorizzazione rappresenta quindi in teoria un ambito aperto al contributo privato. Eppure articolandosi a sua volta in due momenti: *definizione delle strategie di valorizzazione* e *gestione materiale della valorizzazione*, le realtà private raramente ricevono la concessione di servizi ma solo la gestione di spazi. Gli artt. 112 e 115 del Codice dei beni culturali e del paesaggio indicano una netta divisione tra questi due momenti, subordinando la definizione di strategie ad una gravosa riserva pubblica e accordando invece terzi le attività di esercizio materiale: il privato è pertanto esautorato dalla definizione di disegni a lungo termine e il campo di manovra è la sola organizzazione gestionale. In sostanza le disposizioni riguardo l'intervento dei privati in fase di valorizzazione, come descritto dall'art. 111, comma 4, contemplano solo attività socialmente utili, riconoscendo unicamente la finalità di solidarietà sociale. La valorizzazione di soggetti non statali non è concepita in ottica economica e di profitto, ma solo in relazione ai temi di utilità civile.

Sono numerose le costituzioni nazionali che inseriscono la preservazione del patrimonio artistico e culturale fra i pilastri del contratto sociali e pertanto rientrante nei compiti di tutela demandati allo Stato, compito al quale persino le legislazioni più liberali e permissive spesso ritengono di dover assolvere sostituendosi quindi al privato nella più parte delle situazioni. La dottrina vigente che vede la gestione pubblica del Patrimonio culturale come unica soluzione, giustificata dall'utilità per la collettività, ha bloccato la strada a eventuali forme diverse di esercizio, come la possibile inclusione del privato nel management. Se è vero che il capitale culturale (materiale ed immateriale) è l'eredità collettiva ricevuta, è anche vero che questa deve essere preservata per il lascito alle generazioni future e deve essere gestito con la massima attenzione, anche economica. È quindi necessaria una direzione più responsabile e saggia del nostro patrimonio

culturale, e questo può essere ottenuto solo prevedendo una più rigida separazione tra le funzioni di regolazione e di gestione, ricorrendo a un approccio manageriale non statale. Ciò che si vuole proporre con il prossimo paragrafo non è una commistione fra pubblico e privato, ma un passo indietro più radicale delle Pubbliche Amministrazione in materia di gestione del Patrimonio culturale, senza con ciò mettere in discussione la collettività di tale ricchezza.

2. Le ragioni sottostanti l'intervento pubblico

Sebbene lo stato italiano si ponga come responsabile economico dei beni culturali, l'interesse della nostra Costituzione per il Patrimonio Culturale non è di radice economica, ma piuttosto una radice etica-culturale.

La cultura è un settore relativamente recente di approfondimento per l'analisi economica. Nel secolo dei Lumi, alcuni economisti classici avevano evidenziano come l'arte fosse in grado di produrre effetti positivi sugli individui (Smith, 1776), senza però articolare dal punto di vista teorico tale intuizione. Il ruolo civilizzante della cultura nella società e l'importanza dei sussidi pubblici a sostegno del settore trovano spazio poi negli anni Trenta, in particolare in Gran Bretagna (Keynes, 1936)[2]. A partire dagli anni Sessanta e Settanta gli studi assumono invece maggiore organicità, dando avvio a un nuovo modello di analisi delle relazioni tra economia e cultura (Throsby, 1994). L'interesse si focalizza soprattutto sullo studio delle motivazioni e delle forme di intervento del settore pubblico. I contributi più importanti della letteratura in questa fase, prevalentemente di origine anglosassone, si interrogano sulle tipicità dei processi di produzione e consumo culturale, analizzando i motivi per cui l'intervento dello Stato nel settore risulta necessario (Baumol, Bowen, 1966). Un consistente impianto teorico ha evidenziato i benefici connessi al consumo di cultura come giustificazione dell'intervento pubblico in ottica di efficienza economica e di giustizia distributiva, volta a prevenire fallimenti di mercato in considerazione di particolari logiche costo-beneficio, che se non calmierate, potrebbero compromettere non solo la fruizione ma anche la conservazione del bene stesso (Leon e Tuccini, 2011).

I fallimenti di mercato devono essere prevenuti poiché il bisogno di conoscere e godere delle ricchezze artistico-culturali, come delle bellezze naturali, è un diritto inalienabile di ogni individuo e pertanto è la fruizione stessa da considerarsi come diritto inviolabile della persona e questa deve essere garantita. Inoltre, il Patrimonio artistico-culturale-ambientale ha la peculiarità di suscitare un giudizio estetico puro a prescindere dal finalismo proprio della ragione, che rigenera gli individui (Kant, 1790). Le esternalità positive imputabili al consumo culturale non afferiscono solo alla sfera dell'intangibile - e quindi non direttamente valutabili (Stiglitz, 1993) alla pari di benefici educativi e di incremento del benessere percepito (Musgrave, 1982), ma sono in larga parte monetizzabili. L'Italia custodisce una percentuale elevata delle ricchezze culturali mondiali, e ciò dovrebbe avrebbe avere interessanti risvolti economici: un patrimonio artistico ed ambientale ben tutelato favorisce lo sviluppo dell'industria creativa, della filiera del turismo e dei servizi connessi. Sarebbe quindi la teoria dei *beni meritori* (Musgrave, 1982) a giustificare l'intervento statale in ambito culturale, riconoscendo al settore pubblico una capacità autonoma di perseguire l'interesse generale della collettività in maniera più efficace rispetto al privato.

Queste caratteristiche del Patrimonio culturale alimentano l'assunto preponderante in letteratura e dominante in burocrazia, che tale ambito sia di necessaria competenza pubblica. Sfortunatamente però l'attuale controllo statale dei beni culturali, e il relativo coordinamento e distribuzione di servizi accessori, di rado rispetta obiettivi di sostenibilità economica. L'inefficienza finanziaria, rende l'esistenza stessa di musei, siti culturali e archeologici vincolata al sussidio pubblico, nonostante le concrete difficoltà riscontrate dal Ministero garante del Patrimonio italiano, MiBACT. Questo peraltro dispone di risorse economiche in costante calo e affronta una cronica carenza di

[2] Keynes J. M., padre della macroeconomia moderna, era appassionato collezionista e persuase il Ministero delle Finanze inglese ad acquistare alcune collezioni d'arte e a creare *Arts Council* (l'istituzione pubblica di assistenza agli artisti).

personale e conseguente mancanza di ricambio generazionale che permetterebbe l'inserimento di addetti qualificati per effetto del blocco del turnover delle p.a. Il tutto in un sistema di pedante burocrazia che ne ingessa ogni evoluzione.

Ad un decentramento dei poteri dello Stato - principio di sussidiarietà - ha corrisposto nel tempo una maggiore rilevanza del ruolo delle Regioni e di Enti territoriali, fortemente vincolati dalle politiche restrittive di budget. I principali limiti del sistema finanziario pubblico sono legati alla predominanza di rigidi parametri di bilancio, tesi a privilegiare obiettivi di breve periodo (Emanuele, 2012). Invece, di una sana gestione presuppone la pluriennalità dei programmi di spesa. La conseguenza inevitabile nell'adozione di un sistema dipendente dai flussi derivanti dalle disponibilità statali è che si perdano di vista gli obiettivi scientifici da garantire. La continuità della programmazione dall'alto valore scientifico per un museo o un'area di interesse culturale può derivare solo dalla stabilità degli investimenti. È chiaro come nell'attuale sistema gli obiettivi di lungo periodo non siano così perseguiti. Inoltre, far dipendere per intero le istituzioni culturali dai fondi dello stato disincentiva la ricerca di fondi per altre vie (Cavazzoni, 2009) e l'ingerenza pubblica allontana l'intervento privato, creando maggiore subordinazione alla ricezione di fondi statali.

Il sistema finanziario, oltre a fornire il sostentamento economico, dovrebbe servire anche come supporto e driver alle strategie dei luoghi d'arte. Per questo è fondamentale definire chiaramente il ruolo del MiBACT: competenze, risorse umane e finanziare cui deve dotarsi per svolgere con efficacia i compiti previsti dal dettato costituzionale.

In un quadro di crescente mancanza o inadeguatezza di attori pubblici nella gestione del Patrimonio, si invoca un maggiore coinvolgimento di attori privati, a condizione di una riprogettazione delle strutture e dei meccanismi di governo dei singoli luoghi d'arte. Un approccio di libero mercato in cui si muovano imprese private con finalità economiche oltre che culturali, potrebbe garantire la sostenibilità nel lungo periodo. È indubbio che il denominatore di tale approccio debba essere costantemente l'interesse alla conservazione del patrimonio culturale e alla salvaguardia dell'ambiente, e non l'attività speculativa da parte di privati sul Patrimonio artistico. Pertanto ogni sito, museo, parco, galleria deve essere reso disponibile senza volontà speculativa. Il rischio tuttavia non è l'assoggettamento del bene culturale al profitto del privato, bensì quello di non riuscire a tramandare alle generazioni future una testimonianza di civiltà come gli scavi archeologici di Pompei a causa di una gestione inadatta[3]. È fragorosa la dissonanza tra la bellezza del Patrimonio Culturale Italiano e i drammatici risultati sul piano economico della valorizzazione e della capacità di attrazione turistica.

Sebbene l'utilizzo delle teorie economiche per capire e migliorare il settore culturale è dai più considerato filisteo (van der Ploeg, 2005) un approccio liberale volto all'autosufficienza dei singoli luoghi d'arte permetterebbe al nostro patrimonio di vivere, e non soltanto sopravvivere. L'efficienza di cui sono prive le istituzioni culturali potrebbe normalmente essere raggiunta sviluppando processi concorrenziali, atteso che il meccanismo di mercato funzioni meglio e generi maggior benessere rispetto alla pianificazione centrale (van der Ploeg, 2005).

Nel mercato culturale, la libertà di concorrenza potrebbe perfino produrre una grande varietà qualitativa di prodotti, evitando l'appiattimento scientifico che contraddistingue la maggior parte dei prodotti. Si correrebbe il rischio di produrre cultura di livello medio-basso - ciò che peraltro il *mainstream* sembra richiedere (Colbert 2015) ma di contro troverebbero maggiore spazio nel mercato le nicchie talvolta inesplorate appagando proprio i fruitori più esigenti di una cultura di alto livello, contribuendo alla sua diffusione (Cowen, 1998).

[3] La Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Pompei, Ercolano e Stabia è un Istituto del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo dotato di autonomia speciale, che dal 2007 esercita le sue competenze nell'ambito della tutela, della conservazione e della fruizione pubblica.

3. Quale impresa per la gestione del Patrimonio Culturale

In questo paragrafo si cercherà di introdurre un modello manageriale in grado di formalizzare le premesse teoriche dei paragrafi precedenti, ipotizzando un approccio di origine filantropico. L'ispirazione all'origine di tale ragionamento è tratta dal celebre articolo di *Grossmann et altri* che nel 1997 affronta in modo innovativo il dibattito sulla filantropia, evidenziando che il focus del tema non sia la disponibilità di risorse finanziarie, ma piuttosto l'efficacia e l'efficienza del loro impiego. L'approccio teorizzato da Grossman presume e valorizza la necessità di introdurre le *good practices* manageriali mutuate dal mondo *for profit*, per la gestione di attività filantropiche, anche detto Venture Philanthropy. Sebbene le origini di questo approccio siano rintracciabili già alla fine degli anni sessanta negli Stati Uniti, è nel corso degli anni novanta che il Venture Philanthropy ha acquisito una fisionomia più matura, ed infatti l'espressione *Venture Philanthropy* compare per la prima volta nel 1997 grazie all'intuizione di Letts C., Dyer W. e Grossman A., intesa come la trasposizione di logiche e processi propri del mondo *for profit* per le realtà attive nel Terzo Settore.

L'approccio della Venture Philanthropy prevede una strategia di investimento completa, ovvero comprensiva della valutazione iniziale dell'investimento, della sostenibilità dell'organizzazione sponsorizzata e della eventuale *exit strategy* nel momento in cui si raggiunge una piena autonomia finanziaria (Grossman *et al.*, 2013). Le forme di supporto da parte di soggetti privati a favore di organizzazioni attive nel campo del Terzo Settore, in tempi recenti hanno assunto caratteristiche nettamente diverse rispetto al passato. Il *benessere* e la *coesione sociale* sono divenuti tra i principali obiettivi della filantropia stessa, dando vita al fenomeno dell'imprenditoria sociale: un capitalismo subordina l'investimento al miglioramento delle condizioni di vita di tutta la comunità (Perrini e Vurro, 2013).

In particolare nel settore culturale, si è passati da una filantropia fatta di sporadiche elargizioni a titolo gratuito (grazie alle quali era soddisfatto il bisogno individuale del donatore) ad una filantropia proattiva fondata sull'elevato coinvolgimento emotivo degli investitori nei progetti sostenuti grazie a interventi continuativi nel medio-lungo periodo. In questo caso l'apporto non è solo finanziario ma anche consulenziale in termini di pianificazione, strategie di marketing, supporto nel *fundraising* e sviluppo strategico di contatti con altri investitori, Business Angel, o Istituti Creditizi (John, 2007).

Come si può intuire, queste prassi pattizie attivano quel processo di continuo miglioramento in ambito economico e manageriale anche definito *capacity building*. Tuttavia, questo si concretizza nei rapporti tipici tra pubblico e privato a una mera forma di partnership o concertazione mista, senza che il privato possa effettivamente esercitare una direzione autonoma. Questo accade poiché si teme l'assoggettamento del bene culturale al totem della ricerca del profitto. Eppure, in una cornice di buone regole, le imprese private sono sicuramente più disciplinate e meno irresponsabili degli enti pubblici (Miglietta e Quaglia, 2014). Se infatti quest'ultimi possono sempre accedere ai fondi del MiBACT in caso di bisogno, le realtà privatistiche devono sottostare alla legge del mercato, che sia mediante vendita di biglietti o *fundraising*. Si tratta di promuovere la *buona gestione* - attenta ai conti e al marketing - che non necessariamente deve essere in conflitto con la tutela del Patrimonio artistico, culturale e ambientale, ma che anzi potrebbe generare processi di programmaticità e lungimiranza capaci di esaltare, promuovere e difendere il luogo d'arte, generando profitto.

L'imprenditoria sociale non è da intendersi come mera speculazione e sfruttamento profit-driven dei beni culturali, ma può essere un modo per rifondare il welfare state[4]. In Italia esistono organizzazioni di volontari, cooperative e anche fondazioni strutturate che conoscono il territorio meglio della p.a., ma sono tuttavia escluse dai contratti governativi. Le potenzialità offerte della Venture Philanthropy consentirebbero invece di superare l'insostenibilità finanziaria dell'attuale

[4] Attualmente, solo la Gran Bretagna ha timidamente proposto un modello innovativo: la Big Society. Il principio su cui si fonda è quello di favorire la nascita di attività di matrice no profit, ma non per questo for loss, per sostituire lo Stato nei settori della sanità, dell'istruzione e della cultura.

sistema di welfare poiché risparmierebbero il costo pubblico della fornitura di tali servizi (John, 2006).

Un simile approccio inoltre rafforza l'importanza dello Stato e ne nobilita il ruolo: il compito inalienabile di tutela del bene comune si traduce nell'esercizio della funzione di controllo della qualità dei servizi prodotti da soggetti privati e di redistribuzione della ricchezza attraverso l'emissione di vouchers.

In tale ambito, le imprese incaricate di gestire i singoli musei, siti culturali o parchi archeologici, più che a realtà speculative, assomigliano ad imprese di tipo sociale. Se a produrre i servizi di pubblica utilità saranno soggetti privati con una redditività "dolce" o limitata, l'efficienza delle prestazioni sarà più elevata rispetto al caso alternativo della produzione pubblica, anche perché una gestione privata, non subordinata alle regole del diritto amministrativo che invece sovraintende le p.a., è caratterizzata da maggiore flessibilità dei processi produttivi e riduzione del carico burocratico.

4. Una rivoluzione copernicana nel sistema dei finanziamenti culturali: il sostegno della domanda tramite l'uso dei voucher

Nell'esperienza contemporanea, con poche eccezioni perlopiù confinate al settore della sanità, i soggetti che producono i servizi di pubblica utilità, ossia le p.a., vengono finanziati direttamente dallo Stato al fine di garantire al contribuente un facile accesso. In altre parole, il sistema pubblico sovvenziona l'offerta dei servizi, attraverso l'attribuzione di risorse alle p.a.

Una netta alternativa a questo approccio nonché soluzione al problema della sostenibilità del welfare, consiste nell'impostare un sistema in cui i sussidi pubblici vadano non alle p.a. che erogano i servizi, bensì agli utilizzatori, ovvero alla domanda. Combinando i principi della Venture Philanthropy con la sovvenzione alla domanda, è possibile valorizzare il settore dei Beni culturali in ottica di mercato e libera scelta, senza alcuna finalità speculativa (Mc Ewan, 2004).

Occorre ora sottolineare che non si intende proporre l'esclusione dello Stato dal tema della cultura, ma piuttosto rafforzarlo nelle proprie prerogative di *regulator* (Friedman, 1962), ovvero arbitro e garante della certezza di diritto nell'ambito del Codice dei Beni culturali; *armonizzatore*, nella parte in cui delinea gli obiettivi di qualità e i benchmark di riferimento comuni; *policy Maker*, ovvero la funzione legislativa in ottica di cultural welfare (van der Ploeg, 2005). Parimenti, non si vuole qui sostenere che il governo debba smettere di finanziare la cultura, anche perché al di là degli obblighi costituzionali (art. 9), lo Stato ha forti interesse nell'incoraggiare la fruizione culturale affinché questo generi esternalità positive. Questo avviene per due motivi: primo, poiché la produzione di servizi ha un impatto molto forte sul piano meta-economico, anche atteso il ruolo specifico che la cultura ha per la creazione di coesione e identità sociale; secondo, perché la cultura è concorrente esplicito nell'industria della creatività e concorrente implicito nell'industria del *leisure*. Se è legittimo che i cittadini si sobbarchino gli oneri della conservazione del Patrimonio per l'alto valore educativo e per il trasferimento alle generazioni future, non è sempre corretto che il sostegno coincida con la fornitura diretta del servizio. Tra i più gravi limiti del finanziamento pubblico dell'offerta vi sono infatti le possibili ingerenze della burocrazia, che peraltro tende ad aumentare progressivamente potere e area d'influenza conducendo a una politicizzazione del processo decisionale. Finanziando l'offerta si affida il giudizio qualitativo della cultura a una classe politica che troppo spesso si mostra autoreferenziale e opportunisticamente orientata. Tali criticità non sono presenti solo in Italia (van der Ploeg, 2005), ma in questa analisi circoscriviamo il tema attesa la rilevanza del patrimonio culturale nel nostro paese.

Quindi, come è possibile coniugare la gestione privata del Patrimonio Culturale al finanziamento statale della Cultura? Ciò che si intende avanzare in questo paragrafo, è l'inversione dei ruoli tradizionali di gestione del patrimonio culturale, una premessa di rivoluzione copernicana nel sistema. Passare dall'erogazione dell'offerta al finanziamento della domanda tramite l'introduzione dei vouchers (Friedman, 1962). Suddetta rivoluzione nell'allocazione dei fondi

pubblici è da intendersi copernicana nella parte in cui inverte l'attuale impostazione in cui i sussidi statali non sono dati alle p.a., alle controllate o alle fondazioni che gestiscono le Istituzioni per provvedere al servizio, bensì ai cittadini affinché possano fruirne.

Il finanziamento al terzo settore attraverso la domanda in luogo dell'offerta, viene tipicamente realizzato attraverso i voucher. Il tema del voucher nella spesa pubblica é stato presentato in modo sistematico per primo da Friedman nel 1962[5], ma ha condotto a limitate valutazioni dottrinali senza dar seguito a sperimentazioni pratiche. I vouchers sono attribuiti dallo Stato ai cittadini per pagare l'intera somma o parte del biglietto di musei, siti culturali, parchi archeologici. I cittadini scelgono in libertà di premiare il polo culturale con la miglior gestione, sfruttando il voucher a loro assegnato. In questo sistema meritocratico, il successo di un polo culturale dipende solo dalla qualità del servizio che la gestione può fornire e dall'abilità nel controllo dei costi, mentre attualmente le p.a. si fanno concorrenza per il potere decisionale omettendo di ricordare che il successo di un luogo d'arte dipende dalla domanda. Il soggetto, ricevendo il voucher, decide autonomamente l'ente culturale presso cui spenderlo (museo, galleria, parco, monumento, ecc), ovvero sceglierà l'offerta che riterrà meritevole della visita e del voucher. Quest'ultimo, a seconda di quanto stabilito dallo Stato, coprirà l'intero prezzo o parte del biglietto. Successivamente, lo Stato riconoscerà alle Istituzioni Culturali le somme corrispondenti ai voucher ottenuti come pagamento d'ingresso. Si provvederà infine all'emissione di nuovi voucher, magari con un sistema meritocratico che premi, ad esempio, i luoghi d'arte maggiormente apprezzati o i contribuenti che hanno fruito più cultura.

Questo sistema può articolarsi per individuare categorie di contribuenti diversi, così da emettere buoni che vanno dalla copertura integrale del costo dei biglietti per i meno abbienti, ad una copertura ridotta per i contribuenti meno bisognosi. Come accennato, il sistema potrebbe addirittura essere strutturato con meccanismi di *reward* sulla base del consumo culturale.

Per motivi di azzardo morale é utile che vi sia sempre un contributo di costo per l'utente, anche modestissimo, e certamente di valore esperienziale nettamente superiore al costo effettivo. È bene infatti ricordare il valore educativo in termini di consapevolezza sociale dell'uso del voucher: esso consente al cittadino di misurare il valore del servizio culturale che sta acquisendo: indicare chiaramente il costo totale del biglietto, ad esempio 100 euro, chiedendo al consumatore di pagarne 10 per l'ingresso usufruendo di un voucher da 90, palesa la differenza pagata dallo Stato sotto forma di voucher.

Due sono gli immediati spunti educativi: in primo luogo viene colto il senso del beneficio ricevuto dallo Stato in termini di trasferimento di risorse attraverso il voucher; secondariamente si può apprezzare anche il valore economico del bene di cui si fruisce.

Al contrario di ciò che sostengono i difensori della pura cultura, che accusano gli economisti di voler ridurre il valore delle arti al prezzo di un biglietto d'ingresso, l'introduzione dei voucher consente di segnalare il vero costo del biglietto di un luogo d'arte, senza paura di disincentivare la fruizione, così da rendere consci i consumatori pagano meno di quanto in realtà sarebbero disposti a pagare per la fruizione (van der Ploeg, 2005). Con questa inversione di sussidi, viene finalmente portato al valore di mercato il costo del biglietto, aumentando la consapevolezza dei cittadini sul valore dell'*asset* culturale.

La già citata teoria dei beni meritori, che sottolinea la funzione formativa ed educativa della cultura, può essere usata per comprendere il nuovo ruolo dello delle P.A. in questo sistema. Il ruolo redistributivo dello Stato, che si manifesta con l' assegnazione ragionata di vouchers ai cittadini, è connesso all'esigenza di garantire pari opportunità di accesso alla cultura per la comunità in funzione degli effetti positivi che un consumo culturale diffuso produce sulla qualità della vita (Leon e Tuccini, 2011).

La preoccupazione principale è quella che con l'apertura al libero mercato l'allocazione dei servizi non sia efficiente (Robbins, 1963) (Peacock, 1969) e che il Patrimonio sia danneggiato da fallimenti di mercato. Altro dubbio si presenta invece qualora ci fosse un forte successo di pubblico.

[5] La proposta del "buono scuola" è forse l'idea di policy più note fra quelle formulate da Milton Friedman.

La domanda da porsi è se sia legittimo considerare il buon esito di box office un elemento di valutazione della qualità di un progetto o della produzione di un servizio culturale. Effettivamente, il risultato della biglietteria non garantisce, ad esempio, la coerenza e la ricerca scientifica di una mostra; ma di contro, va anche detto che ciò non può costituire una causa di giudizio avverso a prescindere. Le diseguaglianze sono una caratteristica naturale insita nel sistema. Indipendentemente da quale impresa si occuperà della gestione, ci aspetteremo forti difformità di successo tra i luoghi d'arte, ad esempio in base alla tipologia del sito o l'ubicazione. La possibilità di tarare il voucher per ammontare e categoria di destinatari a costi pressoché nulli, grazie alla presenza di sistemi digitali ormai di larga diffusione e con costi variabili o quasi nulli, rappresenta una risposta forte e vincente proprio alla critica in esame. Come si è visto infatti, oltre al concorso al pagamento del biglietto, il voucher potrebbe essere collegato ad altri benefici, per esempio, i voucher di secondo livello. Dopo aver impiegato un voucher che copre parte del costo della visita di un museo molto gettonato dagli utenti in città, si potrebbe attivare un voucher di secondo livello che consenta invece l'ingresso totalmente gratuito ad un sito culturale meno comodo da raggiungere. Questi incentivi, oltre a consentire la distribuzione della ricchezza tra i vari luoghi d'arte, permetterebbe un controllo dei flussi turistici, tematica particolarmente attuale in Italia.

Infine, con il voucher di secondo livello si potrebbero prevedere delle forme di incentivazione fatte su misura del fruitore che diano benefici non solo nel settore culturale. Ad esempio, si potrebbe sviluppare un sistema di sconti per l'acquisto di beni e servizi di prima necessità per persone in cassa integrazione; o buoni per corsi di lingue o scomputo delle tasse universitarie a studenti.

5. Conclusioni: gli effetti sulle imprese e sui consumatori nel settore dei Beni culturali

Il gestore avrà autonomia su tutte le attività manageriali ed economiche che pertengono la produzione di servizi. In particolare, grazie allo sviluppo di politiche di marketing e all'erogazione di servizi accessori in una nuova ottica imprenditoriale, si potrà dare linfa all'intera filiera. Ad esempio, l'urgenza dell'ammodernamento degli strumenti sinora applicati (Manacorda, 2015) può essere superata solo con un dialogo intenso tra specialisti e player privati che insieme potranno pianificare nuovi contributi tecnologici da apportare al settore dei beni culturali. L'innovazione avrà lo scopo di aumentare la capacità attrattiva di un luogo di cultura e sedurre il consumatore offrendo una fruizione di qualità.

La direzione imprenditoriale deciderà anche le politiche di *pricing*. La determinazione del prezzo di ingresso sarà a discrezione della nuova gestione, col solo limite in date fasce orarie di un costo minimo che corrisponde al prezzo del solo voucher. Di rilevo sarà la flessibilità che potrà usare il gestore privato, che é ontologicamente preclusa al gestore pubblico per i chiari vincoli giuridici a cui è sottoposto (Cassese, 2007). Sarà inoltre definito un rapporto diverso con i lavoratori, non più inquadrati nel settore pubblico, sfruttando leve tipiche del settore privato per fidelizzare e motivare la forza lavoro.

Si pone quindi la questione del controllo delle imprese for profit deputate all'amministrazione del patrimonio culturale. Il primo supervisore sarà la pubblica autorità. Un sistema di auditing avrà l'obiettivo di verificare che siano garantite la tutela e la fruizione e che l'esperienza offerta ai cittadini sia conforme standard e obiettivi definiti a livello nazionale. In secondo luogo, sarà fondamentale il co-controllo da parte degli utenti che potranno esprimere la propria valutazione, commenti e giudizi liberamente. Uno dei principi a fondamento di tale approccio è la sovranità del consumatore: l'individuo persegue il soddisfacimento dei propri bisogni effettuando scelte di consumo razionali (Mazzanti, 2003). Nel settore culturale non si può mettere in dubbio la capacità di un individuo nel riconoscere il valore intrinseco dei beni culturali e premiare la gestione che fornisce l'esperienza. Invece, il finanziamento al settore culturale giustificato della teoria della soddisfazione dei beni meritori implica un'interferenza con il principio della sovranità del

consumatore. Questi meccanismi di feedback sanciscono il ruolo chiave del consumatore, in una rinnovata ottica di mercato.

Tali imprese, in cui marketing e management sono incentrati sulla qualità dell'esperienza e la soddisfazione del cliente, sfidano i canoni tradizionali di gestione ed esaltano la creatività imprenditoriale producendo risultati eccellenti nel rispetto di vincoli economici e finanziari. In una prospettiva controllata di incremento dell'efficienza e dell'efficacia della valorizzazione, la fruizione del pubblico può finalmente garantire la conservazione del patrimonio culturali.

Bibliografia

BAUMOL W.J., BOWEN W.G., (1966), *Performing Arts: the Economic Dilemma*, The Mit Press, Cambridge.

BENHAMOU F. (2004), *Economia della cultura*, Il Mulino, Bologna.

CARLETTI L., GIOMETTI C. (2014), *De-Tutela. Idee a confronto per la salvaguardia del patrimonio culturale e paesaggistico*, Edizioni ETS, Pisa.

CASSESE S. (2007), *L'ideale di una buona amministrazione. Il principio del merito e la stabilità degli impiegati*, Editoriale scientifica, Napoli.

CAVAZZONI F. (2009), *Per il bene della cultura*, IBL Focus.

COWEN T. (1998), *In Praise of Commercial Culture*, Harvard University Press, Cambridge.

DEES J.G. (2007), "Taking Social Entrepreneurship Seriously", *Society*, vol. 44, n. 3, pp. 24-31.

DG FOR HUMANITARIAN AID AND CIVIL PROTECTION - ECHO (2013), *The use of cash and vouchers in humanitarian crises*, European Commission, Ref. Ares(2013)317021.

EMANUELE EF.M (2012), *Arte e Finanza*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

FREY B., POMMEREHNE W. (1989), *Muses and Markets: exploration in the economics of arts*, Oxford Basil Backwel, Cambridge Mass.

FRIEDMAN M. (1962), *Capitalismo e libertà*, IBL Libri, Torino.

GROSSI R. (2014), *10° Rapporto annuale Federculture. Cultura: L'alternativa alla crisi per una nuova idea di progresso*, 24 Ore Cultura, Roma.

GROSSMAN A., APPLEBY S., REIMERS C. (2013) *Venture Philanthropy: its evolution and its future*, Harvard Business School.

GROSSMAN A., LETTS C.W, RYAN W. (1997) "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists", *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 2, pp. 36-44

JOHN R. (2006), *Venture Philanthropy: the evolution of high engagement philanthropy in Europe*, Oxford Business School.

JOHN R. (2007), *Beyond the cheque: how venture philanthropist add value*, Oxford Business School.

KEYNES J. M. (1936), *Art and the State*, CW XXVIII, 26 August.

LEON F. A., TUCCINI V. (2011) *Economia del Patrimonio Culturale*, in AA.VV., *Diritto e gestione dei beni culturali*, Il Mulino, Bologna.

MANACORDA D. (2014), *Italia agli italiani. Istruzioni e ostruzioni per il patrimonio culturale*, Edipuglia, Bari.

MAZZANTI M. (2003), *Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale*, FrancoAngeli, Milano.

MONTANARI T. (2014), *Istruzioni per l'uso del futuro*, Minimum fax, Roma.

SACCO PL., TAVANO BLESSI G. (2011), *Culture 3.0: The role of culture in the economy in a long term, European Perspective*, work paper.

SALVEMINI S., CARÙ A. (2011), *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, Milano.

MC EWAN P.J. (2004), "The potential impact of Vouchers", *Peabody Journal of Education*, vol. 79, n. 3, pp. 57-80.

MIGLIETTA A., MINGARDI A. (2012), *Cultura migliore con l'aiuto dei privati*, Corriere della Sera, 20 Agosto.

MIGLIETTA A., QUAGLIA G. (2014), *I nuovi orizzonti della filantropia*, Cittadella Editrice, Assisi.

MONTELLA M. (2014), "La costruzione del patrimonio culturale nazionale", *Il Capitale Culturale*, n. IX, pp. 157-167

MUSGRAVE V.R.A.(1982), *Public finance in theory and practice*, McGraw Hill, New York.

PEACOCK A.T. (1969), "Welfare economics and public subsidies to the arts", *Manchester School of Economic and Social Studies*, n. 37, pp. 323-335.

PERRINI F., VURRO C. (2013), *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano.

PERRINI F., VURRO, C. (2010), *Social Venture Capital & Venture Philanthropy: Modelli e processi d'investimento nell'innovazione sociale*, Egea, Milano.

PORTER M., KRAMER M. (1999), *Philanthropy's new agenda:creating value*, in Harvard Business School.

SMITH A. (1776), *La ricchezza delle Nazioni*, UTET, Torino.

STIGLTZ J.E. (1993), *Economia del settore pubblico*, Hoepli, Milano.

RADOCCIA I. (2005), "La tutela giuridica dei beni culturali", *Nuovi Studi Politici*, ANNO XXXV - III Serie - Luglio-Dicembre n. 3/4

ROBBINS L.C. (1963), *Arts and the state*, 53-72 in AA. VV., Politics and Economics: Essays in Political Economy, Macmillan, London

THROSBY D. (1994), "The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics", *Journal of Economic Literature*, vol. 32, n. 1.

THROSBY D. (2001), *Economia e Cultura*, Il Mulino, Bologna.

TRIMARCHI M. (2003), *Economia e Cultura*, Franco Angeli, Milano.

TRIMARCHI M., LEON P. (2003), "L'eresia dello stato mercante", *Economia della cultura*, n. 1, Il Mulino, Bologna.

VAN DER PLOEG F. (2005), *The making of cultural policy: a European perspective*, CESifo working papers, n. 152.

Associazionismo a Pisa. Il caso di Amici BUP e la difesa della Biblioteca Universitaria di Pisa (di proprietà del MiBACT)♦

ELIANA CARRARA*

Abstract

Obiettivi. *Il presente contributo indaga il ruolo dell'associazionismo culturale a Pisa, con particolare attenzione all'esperienza del sodalizio sorto con il nome di Amici BUP*

Metodologia. *Per indagare il ruolo di tale associazione si sono ripercorse le vicende, legate alla chiusura della Biblioteca Universitaria di Pisa, che hanno portato alla sua nascita. Sono altresì stati oggetti di indagine le motivazioni e gli intenti che gli associati si sono prefissi e l'impatto che i membri dell'associazione sono riusciti ad avere sugli organi di informazione, grazie ad un'attenta revisione delle notizie apparse sulla stampa, locale e nazionale*

Risultati. *La documentazione presentata attesta che la Biblioteca è tuttora inconsultabile, ma che i suoi fondi librari sono rimasti nella quasi totalità all'interno del Palazzo della Sapienza, da dove era stato ipotizzato (e richiesto) lo sgombero di tutti gli ambienti da essa occupati*

Limiti della ricerca. *Il saggio, che mette a nudo forti elementi di contrasti giuridici, necessiterebbe di una maggiore insistenza e approfondimenti su tali tematiche*

Implicazioni pratiche. *Questo studio espositivo permette di ben focalizzare una delle più laceranti ferite nella tradizione culturale della città e tenta di fornire alcune possibili soluzioni alla vicenda ormai annosa*

Originalità del lavoro. *La presentazione dell'esperienza di Amici BUP costituisce elemento originale all'interno di una tematica, quella del rapporto fra cosiddetto Terzo Settore e organismi di potere (centrali o locali), che sta imponendosi in un momento cruciale della storia e della politica italiana, con il passaggio da uno Stato fortemente centralizzato a realtà locali sempre più accentratrici.*

Parole chiave: *Associazionismo; Beni Culturali; conflitti di competenze; enti pubblici locali; Ministeri*

Objectives. *The following essay inquiries the role of cultural associations in Pisa, focusing on the experience of the society named Amici BUP.*

Methodology. *The role of this association, born as a reply to the Library's closing, has been investigated by studying the events related to the University Library of Pisa. The purposes of the associates have been analyzed too, together with the impact that they have been able to have on the press, thanks to a careful audit of local and national news.*

Findings. *The documents here presented certify that the Library is still unavailable, but also that its books are almost all kept still in the Palazzo della Sapienza, while its rooms should have been already hypothetically (and also by explicit request) vacated.*

Research limitations. *The paper, by exposing strong legal ambiguities and controversies, would need a deeper analysis just on these themes.*

Research and managerial implications. *This explicative study allows a good focus on one of the most relevant wounds in the city cultural tradition and tries to provide some solutions to the now vexed matter.*

Originality of the study. *The presentation of the Amici BUP experience is an original item inside of a theme, the relation between the non-profit sector and bodies of power (local or central), that is coming under the spotlight in a crucial moment of the Italian politics and history, with the transition from a highly centralized State to local Government Departments more and more important.*

Key words: *Cultural Associations; Cultural Heritage; Conflicts of Competence; Local Government Departments; Ministries of the Italian Republic*

♦ Un grazie sincero per aiuti, suggerimenti e indicazioni ad Andrea Bocchi e a Carlo Alberto Girotto

* Ricercatore in *Storia della Critica d'Arte* - Università degli Studi del Molise
e-mail: eliana.carrara@unimol.it

1. Antefatto: il terremoto, in Emilia del 29 maggio 2012 e la chiusura della Biblioteca Universitaria di Pisa

Nella mattinata del 29 maggio 2012 veniva avvertita anche a Pisa - ma senza danni a persone o cose - la scossa di terremoto che effetti devastanti ebbe in Emilia-Romagna (cfr. Terremoti emiliani 2012, tra certezze storiche e indagini scientifiche al *link http://ambiente.regione.emilia-romagna.it/primo-piano/2013/terremoti-emiliani-2012-tra-certezze-storiche-e-indagini-scientifiche*). L'evento tellurico seguiva di pochi giorni l'altro disastroso sisma che aveva colpito la medesima zona il 20 maggio[1].

Fra queste due date si era cominciato a prospettare l'ipotesi di una chiusura precauzionale dell'edificio della Sapienza di Pisa, dopo un primo sopralluogo dei Vigili del Fuoco, sollecitati dall'Università di Pisa (si veda al *link http://ricerca.gelocal.it/iltirreno/archivio/iltirreno/2012/05/25/LN_37_01.html*), proprietaria del palazzo che ospitava la Facoltà di Giurisprudenza, la Biblioteca Giuridica e la Biblioteca Universitaria (cfr. il link a *http://www.quinewspisa.it/calo-di-iscritti-a-giurisprudenza-colpa-della-chiusura-della-sapienza.htm*).

Benché una nota ufficiale dello stesso Ateneo (leggibile al *link http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/826-nota-dell%E2%80%99universit%C3%A0-di-pisa-sul-palazzo-della-sapienza*) parlasse *"di una situazione certamente critica, ma non di allarme immediato"*, su espressa segnalazione del Rettore il 29 maggio 2012 il Sindaco di Pisa emetteva l'ordinanza con la quale si dichiarava inagibile l'intero palazzo e si intimava al suo proprietario (il predetto rettore) di *"presentare, entro e non oltre 10 (dieci) giorni dalla notifica della presente ordinanza, all'Ufficio Civile una dichiarazione scritta, a firma di tecnico abilitato all'esercizio della professione, attestante l'eliminazione di ogni e qualsiasi pericolo per la pubblica e privata incolumità"*[2].

La plurisecolare storia del Palazzo della Sapienza subiva una brusca cesura e veniva chiusa alla consultazione la più grande e importante biblioteca pubblica della città di Pisa, l'Universitaria.

2. Breve storia della Biblioteca Universitaria di Pisa e del Palazzo della Sapienza

Il Palazzo della Sapienza si presenta solidissimo nella sua struttura portante (si vedano le figure 3.23-3.26 al link *http://www.unipi.it/presentazione/verifica_sapienza.pdf*), a partire dal nucleo quattrocentesco dovuto alla committenza di Lorenzo il Magnifico, ma una parte di esso venne rimaneggiato con poco criterio nel 1911 (si rinvia alla figura 3.3 al link *http://www.unipi.it/presentazione/verifica_sapienza.pdf*).

Nel cinquantenario dell'Unità nazionale si pensò di dotare il palazzo di una fastosa facciata nel trionfante gusto romano umbertino e post-umbertino[3], opera dell'architetto marchigiano Vincenzo Pilotti (Ascoli Piceno, 13 febbraio 1872 - Ascoli Piceno, 22 marzo 1956).

Il progetto architettonico suscitò la forte perplessità dell'allora promotore dell'*Associazione per l'arte in Pisa*, Augusto Bellini Pietri che in un articolo apparso sul I fascicolo del I numero della rivista *Notizie d'Arte*, del 1909, stigmatizzava duramente il manufatto mentre era ancora *in fieri* (Bellini Pietri, 1909)**.** Il testo di Bellini Pietri, che insiste sulla scarsa qualità e sulla pesantezza dei materiali impiegati (cemento e inerti al posto del ben più nobile, ma costoso marmo) nella

[1] Si veda il drammatico comunicato stampa dell'Istituto Italiano di Vulcanologia con il quale veniva data notizia dell'accaduto al link *http://www.ingv.it/ufficio-stampa/stampa-e-comunicazione/archivio-comunicati-stampa/comunicati-stampa-2012/terremoto-in-pianura-padana-emiliana-2013-20-maggio-2012-ml-5.9/*.

[2] Il testo completo dell'ordinanza è leggibile al link *http://www.unipi.it/ateneo/interne/ordinanzasapienza.pdf*.

[3] Si veda il disegno, perdente, per la facciata della Sapienza alla fig. 3.58 al link *http://www.unipi.it/presentazione/verifica_sapienza.pdf*, proposto da Crescentino Caselli (1849-1932), autore di alcune cliniche mediche (cfr. la biografia dell'architetto al link *http://www.treccani.it/enciclopedia/crescentino-caselli_(Dizionario-Biografico)/*).

costruzione della facciata, profetizzava addirittura che *"fra cinquant'anni al più, la facciata nuova del Palazzo della Sapienza, sarà da rifare"*.

Già allora si sottolineava la grossolana faciloneria dei procedimenti costruttivi tanto dell'esterno quanto dell'interno, soffermandosi pure sulla sciattezza dello scalone d'accesso, paragonato *"ad un comune scalone d'albergo"* (Bellini Pietri, 1909).

Inoltre, a complicare il tutto, vi era la scarsa dotazione economica dell'Università di fronte ad un progetto tanto faraonico, cosicché i lavori procedettero con estrema lentezza e, complice pure la I Guerra Mondiale, gli interventi - riprogettati nel 1913 - si conclusero solo agli inizi degli anni Venti, con l'inaugurazione dell'aula magna nuova nel novembre del 1922 (si rinvia alla fig. 3.64 al link *http://www.unipi.it/presentazione/verifica_sapienza.pdf*).

Entro questo edificio, destinato da Lorenzo il Magnifico e poi da Cosimo I de' Medici a sede dello Studio pisano (Coppini e Tosi, 2004), ha trovato posto, a partire dal 1823, anche la Biblioteca Universitaria, sita a nord-ovest del piano nobile (sale di consultazione e uffici) e a sud-ovest del secondo piano (magazzini). La biblioteca era stata aperta al pubblico già nel 1742 nelle stanze poste al di sotto della Specola astronomica di via S. Maria, oggi occupate dalla *Domus Galilaeana*, peraltro anch'essa chiusa da lungo tempo (si rimanda al link a *http://www.bibliotecauniversitaria.pi.it/it/articoli/Storia/*). Il nucleo originario del patrimonio librario, che risale al lascito testamentario di Giuseppe Averani (1662-1738), docente di diritto dell'Università pisana, venne accresciuto nel 1757 grazie all'acquisizione di parte consistente della biblioteca dell'erudito fiorentino Anton Francesco Gori (Morelli Timpanaro, 2012). Nella *"Libraria"* pisana (De Rosa, 1983; Volpi, 2000) confluirono poi anche i manoscritti del padre camaldolese Guido Grandi, illustre matematico (1671-1742), e numerosi lasciti ottocenteschi (Fabroni, Ferrucci, Piazzini) e novecenteschi (Corridi, D'Ancona, Feroci). Impareggiabile è, inoltre, la raccolta dei manoscritti e disegni dell'egittologo Ippolito Rosellini, che ricoprì la carica di direttore della Biblioteca fra il 1835 e il 1843 (cfr. il link a *http://brunelleschi.imss.fi.it/itinerari/luogo/BibliotecaUniversitariaPisaPalazzoSapienza.html*). La Biblioteca conserva pure manoscritti di Galileo Galilei nonché le tesi di laurea di illustri studenti dell'Università di Pisa, da Delio Cantimori a Carlo Azeglio Ciampi, da Giovanni Gentile e Carlo Ludovico Ragghianti a Enrico Fermi e Carlo Rubbia (si veda il link a *http://www.librari.beniculturali.it/opencms/opencms/it/biblpubbliche/istitutiuffici/istitutoufficio_34.html*).

3. Nascita dell'Associazione Amici BUP e le sue finalità

Gli Amici della Biblioteca Universitaria di Pisa nascono ufficialmente il 2 luglio 2012 (si legga al link *https://amicibup.wordpress.com/about/*). Punti di forza dell'Associazione sono la chiarezza degli obiettivi sociali (la riapertura e la riqualificazione dell'offerta della BUP) e l'assenza di conflitti di interessi: fin da subito il consiglio direttivo è risultato composto da accademici residenti a Pisa ma non dipendenti da università pisane, appassionati utenti di biblioteche e della BUP in particolare. Ciò ha reso l'Associazione immune da attacchi personali che venissero da quelli che si sono rivelati, sorprendentemente, le maggiori controparti. In astratto, infatti, l'Università di Pisa avrebbe tutto l'interesse a potenziare la BUP, frequentata ovviamente da studenti e professori pisani ma a carico del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (= d'ora in poi MiBACT), e lo stesso vale per il Comune di Pisa; invece il Comune non ha mai espresso una posizione né sollecitato la riapertura e l'Università non ha ancora messo mano ai lavori (si veda al link http://rassegna.be.unipi.it/20150218/SID3014.pdf), malgrado ingenti finanziamenti pubblici e privati destinati *ad hoc* (ivi compresi tre milioni della Regione Toscana: si rimanda ai link *http://www.stamptoscana.it/articolo/universita/unipi-11-milioni-per-palazzo-sapienza*, *http://www.paginaq.it/2014/09/19/dalla-fondazione-pisa-3-milioni-euro-per-sapienza/* e *http://www.paginaq.it/2014/11/15/in-arrivo-13-milioni-dalla-regione-per-sapienza-cittadella-galileiana-progetti/*).

Nonostante gli spazi politici fossero e siano tuttora scarsissimi (specie se si considera che gli studenti dell'Università sono pari a metà dei cittadini pisani e che il Comune di Pisa non conosce alternanza da più di cinquant'anni), l'Associazione può vantare un primo essenziale risultato, cioè il mantenimento della BUP nella sua sede e nelle sue funzioni, e l'impegno, condiviso anche da chi, specie all'interno del Senato Accademico, inizialmente aveva prospettato altre soluzioni (si veda ai link *https://amicibup.files.wordpress.com/2012/06/tirreno_17-06-2012voci-diverse-nelluniversita.pdf* e *http://www.paginaq.it/2014/02/19/dopo-i-giuristi-anche-il-dipartimento-prende-parola-sulla-sapienza/*), a riaprire quanto prima la sede storica della biblioteca.

L'Associazione ha, invece, stabilito rapporti di spesso ottima collaborazione con attori tradizionalmente ritenuti lontani e difficili: associazioni professionali di operatori dei beni culturali, sindacati, intellettuali di primo piano, funzionari ministeriali, singoli parlamentari.

Per questo si sono rivelati fondamentali alcuni elementi:

1. il prestigio scientifico e culturale dei presidenti, Adriano Prosperi, Chiara Frugoni e l'appena eletto Paolo Cristofolini;
2. la capacità di lavorare a più livelli, cioè sul piano cittadino, poi con la burocrazia ministeriale e con i grandi intellettuali;
3. una fattiva collaborazione con la stampa locale e nazionale;
4. il buon rapporto con i lavoratori della biblioteca, maturato in anni di frequentazione;
5. l'impegno costante di alcuni soci che hanno fatto del sito *amicibup.wordpress.com* la più ampia raccolta di documentazione sulla vicenda BUP.

4. Il conflitto di competenze fra uffici centrali e poteri locali

In un articolo apparso sulle colonne del quotidiano *"Il Tirreno"* il 28 febbraio 2014 (si veda il link a *http://www.patrimoniosos.it/rsol.php?op=getarticle&id=108851*), Salvatore Settis metteva in rilievo in modo lampante le evidenti storture e difficoltà causate da un groviglio sempre più inestricabile di competenze e di giurisdizioni sorte sul corpo di quello che in origine era un unico e indistinto ministero. Al dicastero della Pubblica Istruzione appartenevano, infatti, prima della nascita del MiBACT (nel 1975), anche le biblioteche statali, come l'Universitaria di Pisa, ed ecco dunque spiegata la contrapposizione in corso ormai da quasi tre anni fra il proprietario del palazzo (l'Università di Pisa, che dipende dal MIUR, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca) e il possessore dei beni librari in esso ospitati dal 1823, il MiBACT.

Fra questi due enti centrali si è prepotentemente inserita l'ineluttabile presenza delle autorità locali: dal Comune, che nella persona del Sindaco ha intimato l'ordinanza di chiusura del Palazzo della Sapienza, alla Soprintendenza Belle Arti e Paesaggio per le Province di Pisa e Livorno, che nella figura dell'Architetto Ciafaloni ha seguito l'*iter* burocratico.

In ragione di questi conflitti di competenze è stato possibile protrarre per lunghi mesi la realizzazione di quella perizia invocata fin da subito dall'ordinanza sindacale, che ne fissava perentoriamente i tempi nell'arco di soli dieci giorni (si veda al link *http://www.unipi.it/ateneo/interne/ordinanzasapienza.pdf*). Il periodo per il suo completamento è stato ben più ampio, anche se da parte del Comune di Pisa non è mai giunta - stranamente - alcuna sollecitazione in proposito. Firmata congiuntamente dagli Ingegneri Walter Salvatore (professore associato presso il Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale dell'Università di Pisa) e Paolo Iannelli (MiBACT), essa è stata illustrata dal Rettore dell'Università di Pisa in un'apposita riunione tenutasi a Roma, al MiBACT, il 20 dicembre 2013, alla presenza dei due ministri (Bray e Carrozza), della direttrice BUP, la Dottoressa Angela Marseglia, dei Direttori generali del MIBACT, della Presidente di Amici BUP, la Professoressa Chiara Frugoni, e dell'Assessore alla Cultura del Comune di Pisa (si veda al link *http://www.unipi.it/presentazione/verifica_sapienza.pdf*).

Nel frattempo - come aveva avuto modo di rivelare la stampa locale - nel Palazzo, chiuso e inagibile ufficialmente perché lesionato dal terremoto (si veda al link *http://www.stamptoscana.it/articolo/universita/chiuso-per-rischio-sismico-il-palazzo-della-*

sapienza-delluniversita-di-pisa), era stata avviata una fervida attività notturna di taglio e spaccio di stupefacenti, chiusasi con il fermo di due delle quattro persone colte in flagranza (si veda al link *http://www.lanazione.it/pisa/cronaca/2013/11/26/987969-droga-sapienza-festini.shtml*), senza tuttavia che l'Amministrazione Universitaria ritenesse necessario denunciare il fatto o procedere contro eventuali responsabili.

Dalla perizia - che ha escluso il pericolo di crolli rovinosi e improvvisi così come lesioni dovute al sisma - sono emersi i problemi di sempre del Palazzo della Sapienza, tempestivamente segnalati dall'ingegner Carlo Alberto Bianchi, voce preziosa, competente e concreta tra tanti pretesi tecnicismi (si veda ai link *https://amicibup.files.wordpress.com/2012/07/al-sindaco-del-comune-di-pisa_ingbianchi.pdf* cioè la fragilità di parte del porticato e dell'area dell'aula magna nuova (si vedano le pp. 279-282 al seguente link *http://www.unipi.it/presentazione/verifica_sapienza.pdf* e *https://amicibup.files.wordpress.com/2012/07/nazione_9luglio2012.pdf*): criticità aggravate da una scarsa o per meglio dire totale assenza della minima ordinaria manutenzione dell'edificio da parte dell'Università di Pisa, che lo aveva ricevuto a costo zero dal Demanio nel dicembre 2002, come ebbe a ricordare anche il Ministro Ornaghi, titolare del MiBACT sotto il governo Monti, nella lettera inviata in data 21 marzo 2013 ai dipendenti della BUP (si veda al link *https://amicibup.files.wordpress.com/2013/03/letteraornaghi.pdf*), con la quale aveva riaffermato la volontà del suo dicastero di far permanere la Biblioteca in Sapienza (si rimanda al link *http://iltirreno.gelocal.it/pisa/cronaca/2013/03/27/news/la-vittoria-dei-guardiani-della-biblioteca-1.6779770*).

In quest'ottica e per rivitalizzare la più grande biblioteca pubblica di Pisa, il suo successore, il Ministro Bray, subito dopo aver ricevuto copia della perizia, provvedeva alla nomina, il 4 febbraio 2014, di una commissione ministeriale di altissimo livello scientifico, formata da Elisabeth Kieven, Andrea De Pasquale, Stefano Parise, Gino Roncaglia, insieme con la Dottoressa Rossana Rummo, a capo della Direzione Generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore del MIBACT, e a Chiara Frugoni, Angela Marseglia e Marta Ciafaloni (si veda al link *https://amicibup.files.wordpress.com/2014/02/dm-24-gen-2014.pdf*). Il compito della Commissione, da espletarsi (ed espletato) entro il 31 maggio successivo, era quello di indicare le modalità con le quali alleggerire parte dei magazzini, oberati dal peso e dagli anni, e trovare una sistemazione per tale materiale librario all'interno di un'ala dell'ex convento di S. Matteo, di proprietà del MiBACT (*http://www.librari.beniculturali.it/opencms/opencms/it/news/novita/novita_0128.html*).

Mentre la Commissione era all'opera, il proprietario del Palazzo della Sapienza, provvedeva a interrompere i turni di guardiania all'ingresso di pertinenza dell'Università, negando così un'uscita di sicurezza alla Biblioteca e impedendo in tal modo quel minimo di servizio garantito nel frattempo agli studiosi (si veda al *http://www.lindro.it/0-cultura/2014-03-13/122474-pisa-la-biblioteca-dimezzata*), perché veniva precluso il libero accesso ai dipendenti della Biblioteca e la consegna del materiale librario in un'apposita sala sita nelle immediate vicinanze, sul Lungarno Pacinotti, e affittata a tale scopo dal MiBACT (si rimanda al link *https://amicibup.files.wordpress.com/2014/03/chiusura-bup-sapienza.jpg*).

Se, dunque, la Commissione Ministeriale e il MiBACT, hanno svolto i loro compiti e la Biblioteca ha trovato, a partire dal 1 dicembre 2014, una parzialissima riapertura nei locali dell'ex S. Matteo, con una accessibilità estremamente limitata ai suoi fondi, visto che ora sono consultabili solo quelli conservati in un magazzino esterno (si veda al link *http://comune.pisa.waypress.eu/RassegnaStampa/LeggiArticolo.aspx?codice=SIQ1205.TIF&subcod=20141201&numPag=1&tipo=GIF*), ben diverso è il discorso per quel riguarda gli adempimenti richiesti - sulla base della perizia così faticosamente conclusa - al proprietario del Palazzo della Sapienza. Il piano definitivo degli interventi, approvato nel dicembre 2014 (si veda al link *http://comune.pisa.waypress.eu/RassegnaStampa/LeggiArticolo.aspx?codice=SI86154.TIF&subcod=20141206&numPag=1&tipo=GIF*), e pur fortemente finanziato, solo nel maggio 2015 - a distanza di ormai tre anni dalla chiusura dell'immobile - si è concretizzato in un bando di gara (cfr. il link a *http://rassegna.be.unipi.it/20150513/SIX3207.pdf*) che dovrebbe portare alla messa a norma del palazzo (con la soluzione degli annosi problemi legati ad errori progettuali e alla pessima

amministrazione degli ultimi anni), e alla sua riapertura, riconsegnandolo alla cittadinanza pisana e agli studenti (si veda al link *http://unipi.waypress.eu/cgi/ImageCgi.cgi?f=20150212/SI84168.TIF&t=PDFOCR*).

L'*impasse* burocratica, che nelle pieghe del conflitto di competenze permette lungaggini e inadempienze, ha suscitato sdegno a più riprese da parte di intellettuali cittadini, fra cui spicca il recente duro intervento di Adriano Prosperi (Prosperi, 2014). L'illustre storico (ed ex Presidente dell'Associazione) ricostruisce con meticolosità l'incredibile vicenda che ha come perno della questione il Palazzo della Sapienza, chiuso il 29 maggio 2012 con ordinanza del sindaco in carica "*perché colpito dal terremoto dell'Emilia Romagna*". Dietro questa motivazione ufficiale si scopre (ma solo dopo una costosa e inutile perizia durata un anno e mezzo) che in realtà il problema era un altro, non "*l'ipotetico sisma ma la convivenza di Biblioteca Universitaria e Palazzo della Sapienza*" (Prosperi 2014, p. 16). Intanto, subito dopo la chiusura dell'edificio, sotto le mentite spoglie della somma urgenza dettata dal terremoto era stato compiuto un atto gravissimo contro la cultura pisana: le ricche e prestigiose raccolte della Biblioteca Giuridica, anch'essa ospitata nel palazzo, erano state disperse tra magazzini e sistemazioni più o meno provvisorie. "*Se altrettanto non avvenne per i fondi della Biblioteca Universitaria* - puntualizza Prosperi - *fu solo perché su di essi il rettore non aveva giurisdizione*". I volumi a stampa e i manoscritti della Biblioteca Universitaria, a dispetto del nome (che testimonia il suo legame con il mondo dell'accademia pisana), appartengono per fortuna al MiBACT, e in ciò - fa egli ancora notare - "*stanno le premesse*" perché oggi tale biblioteca sia "*percepita - ingiustamente - come uno scomodo coinquilino del Palazzo di cui si aspettava da tempo il trasloco per sfruttare gli spazi lasciati liberi*" (Prosperi 2014, p. 19). Ma ciò che sgomenta maggiormente - egli aggiunge - non sono gli "*atti compiuti in quella congiuntura e [le] responsabilità, certo non lievi, di coloro che li compirono*"[4] ma "*la connivenza e la passività dell'opinione pubblica: rare e fioche furono le voci di protesta, le resistenze, le reazioni. Ci si è dovuti rendere conto in quella occasione che la Biblioteca Universitaria era praticamente morta ben prima che le venisse inferto il colpo finale. E di questo bisognerà pure che ci chiediamo il perché*" (Prosperi 2014, p. 16).

5. Il ruolo dell'Associazione Amici BUP nella vicenda

Pur nei limiti imposti dal proprio statuto (*https://amicibup.files.wordpress.com/2012/07/statuto_abup.pdf*)[5] e dall'influenza esercitata da altre realtà associative ben radicate nel panorama cittadino[6], gli Amici BUP hanno saputo ritagliarsi fin dalla sua nascita un'importante funzione di tutela e di promozione della conoscenza della Biblioteca Universitaria che si è sviluppata in una serie di azioni e di tappe successive.

[4] Prosperi non ricorda, e merita farlo qui, anche il declassamento subito dalla Biblioteca nel momento in cui la dirigenza venne transitata alla Statale di Lucca di cui è tuttora direttore il Dottor Paoli, che ha retto contemporaneamente anche quella di Pisa fino al 23/08/2002 (cfr. il link a *http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1257424379113_Paoli_Marco,_Curriculum.pdf*), come testimonia il Decreto Ministeriale del 24 settembre 2004: cfr. il link a *http://www.librari.beniculturali.it/opencms/export/sites/dgbid/it/documenti/Decreto_24_09_2004.pdf* (GU n. 271 del 18-11-2004) *ad vocem* Biblioteca Statale di Lucca.

[5] Un ringraziamento sincero vada ancora al Dottor Francesco Gambini, che non richiese alcun compenso per la stesura dell'atto notarile con cui venne sancita la nascita dell'Associazione. Sulle forme e sulle modalità dell'associazionismo in Italia si rinvia a Cocco 2013. Più specificamente sull'associazionismo culturale si rimanda a Santoro 1995; Fantozzi Micali, Lolli 2009; Settis 2012.

[6] Su tutte domina la Fondazione Pisa, sia per l'ingente *budget* di cui dispone per i propri interventi sia per l'importanza e il prestigio dei suoi associati, fra cui sono annoverati non solo esimi docenti del mondo universitario locale (a partire dal Rettore dell'Università, il professor Augello) ma ove figurano anche politici (quali l'attuale Sindaco Filippeschi) e funzionari dello Stato (come la Dottoressa Marta Ciafaloni, architetto della Soprintendenza): cfr. il link a *http://www.fondazionepisa.it/index.php?id=22&lang=it*. Sulle pagine del *Tirreno* del 21 marzo 2015 (si veda il link a *http://comune.pisa.waypress.eu/RassegnaStampa/LeggiArticolo.aspx?codice=SIN6030.TIF&subcod=20150321&numPag=1&tipo=GIF*) Andrea Bocchi, tesoriere di Amici BUP, ha evidenziato in maniera limpida e incontrovertibile gli intrecci di cariche e i rapporti di affari e di lavoro esistenti tanto negli incarichi comunali quanto in quelli statali. Per un panorama sull'associazionismo locale si rinvia alla Rete Civica Pisana: cfr. il link a *http://www.comune.pisa.it/doc/ospiti.htm*.

Proveremo a sintetizzare qui di seguito l'incessante attività di *battage* mediatico esercitata grazie ad interventi di alcuni associati sulla stampa locale e nazionale, all'organizzazione di incontri e di assemblee pubbliche e, infine, alla stesura di saggi destinati a pubblicazioni scientifiche; sarà una rassegna necessariamente cursoria (ma non per questo meno puntuale) e organizzata in rigido ordine cronologico (a partire dal 29 maggio 2012 e dalla chiusura del Palazzo della Sapienza su richiesta del rettore e con ordinanza del sindaco di Pisa), che per chiarezza suddivideremo in una serie di punti:

1. il costituirsi dell'Associazione Amici BUP riuscì a raccogliere e ad organizzare in una forma compiuta le numerose voci di protesta che si levarono non solo a Pisa ma pure in Italia e nella comunità scientifica internazionale (con lettere di sentito sgomento per l'accaduto e di sincero appoggio all'Associazione che giunsero da intellettuali quali Elizabeth Cropper e Gianni Vattimo: si veda il link a *https://amicibup.wordpress.com/petizioni/*). Nell'agosto del 2012 l'Associazione, per voce del suo Presidente Adriano Prosperi, si oppose con decisione alla perentoria richiesta da parte del Rettore di svuotare i locali occupati dalla Biblioteca, vanificando così lo smembramento dei suoi fondi librari, con il parziale spostamento nell'ex convento dei Cappuccini (si veda il link a *https://amicibup.files.wordpress.com/2012/08/repubblica_9agosto2012.pdf*);
2. l'organizzazione - insieme con l'Associazione dei Lettori della Biblioteca Nazionale di Firenze - dell'incontro dedicato a *Emergenza Biblioteche: il caso toscano* (Firenze, 9 febbraio 2013, presso l'Accademia delle Arti e del Disegno, via Orsanmichele 4: si veda il link a *http://www.patrimoniosos.it/rsol.php?op=getarticle&id=101817*) permise agli Amici BUP di parlare delle sorti della Biblioteca Universitaria sotto i riflettori della stampa (cfr. il link a *http://rassegnastampa.unipi.it/rassegna/archivio/2013/02/11SB21079.PDF*). Per il tramite dei suoi presidenti, Adriano Prosperi prima e Chiara Frugoni poi, l'Associazione continuò a richiedere a gran voce la riapertura della Biblioteca (si veda il link a *http://rassegnastampa.unipi.it/rassegna/archivio/2013/05/09SIJ4357.PDF*) e la consegna dei risultati della perizia strutturale sull'edificio, intimata dall'ordinanza al proprietario dell'immobile, il rettore dell'Università di Pisa, e da presentarsi entro dieci giorni dalla chiusura del Palazzo della Sapienza (si veda al link *http://comune.pisa.waypress.eu/RassegnaStampa/LeggiArticolo.aspx?codice=SB26280.TIF&subcod=20130413&numPag=1&tipo=GIF*). In data 27 marzo 2013, frattanto, il Ministro dei Beni Culturali Ornaghi aveva comunicato la bocciatura definitiva da parte del suo dicastero al progetto di spostare la Biblioteca Universitaria dal Palazzo della Sapienza (cfr. il link a *http://rassegnastampa.unipi.it/rassegna/archivio/2013/03/27SIH3101.PDF*);
3. nell'ottobre del 2013 toccava a Chiara Frugoni sventare un'altra grave minaccia per le sorti della Biblioteca, rispondendo con decisione e fermezza alla richiesta, pervenuta al Ministero dei Beni Culturali e trapelata sulle pagine della stampa locale (cfr. il link a *http://iltirreno.gelocal.it/pisa/cronaca/2013/10/01/news/il-destino-della-sapienza-incrocia-la-crisi-di-governo-1.7844904*), di concedere il possesso dei fondi a stampa e manoscritti della BUP all'Università di Pisa, che sarebbe così divenuta proprietaria non solo dell'immobile ma pure del prezioso patrimonio librario conservato nel palazzo (si veda il link a *http://rassegnastampa.unipi.it/rassegna/archivio/2013/10/03SB24227.PDF*). Solo il 20 dicembre 2013, in un incontro romano organizzato presso il Ministero dei Beni Culturali per iniziativa del nuovo titolare del dicastero, Massimo Bray, veniva resa nota la perizia, a più di diciotto mesi dalla chiusura della Biblioteca (cfr. il link a *http://daddi-livorno.blogautore.repubblica.it/2013/12/21/la-sapienza-chiusa-gli-amici-della-bup-e-il-vertice-al-ministero/*). Nel frattempo era balzata agli onori della cronaca la notizia che all'interno delle stanze del Palazzo della Sapienza (ufficialmente chiuso e sprangato per chiunque) prosperava da mesi un fiorente traffico di stupefacenti, senza che peraltro il proprietario abbia mai sporto denuncia (si veda il link a *http://rassegnastampa.unipi.it/rassegna/archivio/2013/11/26SIN2042.PDF*);

4. nella persona di Chiara Frugoni l'Associazione è stata invitata (ed è stata l'unica associazione presente) a far parte della Commissione tecnica istituita presso il MIBACT nel dicembre 2013, e nel giugno 2014 ha firmato la relativa relazione sulle necessità della Biblioteca Universitaria, che purtroppo non è stata recepita nel progetto elaborato dall'Università. Nel contempo soci e simpatizzanti dell'Associazione sono ripetutamente intervenuti sulla stampa locale e nazionale per segnalare il caso della BUP. Si ricordano in particolare i reiterati interventi di Adriano Prosperi sulle colonne di *Repubblica* (cfr. il link a *http://rassegnastampa.unipi.it/rassegna/archivio/2013/12/16SI61323.PDF*), di cui è opinionista, e di altre testate (in specie *Left* e *PaginaQ*: si vedano i link, rispettivamente, a *http://sns.waypress.eu/RassegnaStampa/LeggiArticolo.aspx?codice=MI22000.TIF&subcod=20131203&numPag=1&tipo=GIF* e a *http://www.paginaq.it/2014/01/21/cera-una-volta-la-sapienza/*) e di Chiara Frugoni, il cui appello per la Biblioteca è stato ospitato perfino sulle pagine di *Le Monde* (cfr. il link a *https://amicibup.files.wordpress.com/2013/12/portrait-chiara-frugoni.pdf*).
   Michele Feo, petrarchista insigne e appassionato cultore di biblioteche, ha scritto più volte a favore della BUP e, da ultimo, un numero della rivista *Il Grandevetro* da lui curato ha accolto scritti suoi, dell'attuale Presidente, Paolo Cristofolini, e di un altro socio di Amici BUP, Andrea Bocchi, sui meccanismi perversi e sulle squallide miopie che hanno permesso che attorno alla Biblioteca si svolgesse una vicenda impensabile in qualsiasi paese civile (si veda il link a *https://amicibup.files.wordpress.com/2015/05/gv-223.pdf*).
   Altri membri dell'Associazione hanno con assiduità sollecitato l'attenzione dei lettori dalle pagine di riviste scientifiche specializzate: Carlo Alberto Girotto ha pubblicato nel fascicolo appena edito di *Filologia e critica* un documentato articolo dal titolo *Per la Biblioteca Universitaria di Pisa* (cfr. il link a *https://amicibup.files.wordpress.com/2012/06/per-la-biblioteca-univ-di-pisa_girotto-fec_2014.pdf*), mentre chi scrive si è ampiamente diffusa sulle scandalose peripezie della biblioteca pisana nella sua recensione (Carrara, 2015) al volume collettaneo *De-tutela. Idee a confronto per la salvaguardia del patrimonio culturale e paesaggistico* (Carletti, Giometti, 2014), che apparirà *online* nel prossimo numero di *Predella* (cfr. il link a *www.predella.it/*).
   Senza dimenticare, poi, le numerose prese di posizione per la riapertura della Biblioteca da parte di scrittrici come Dacia Maraini (si veda il link a *http://comune.pisa.waypress.eu/RassegnaStampa/LeggiArticolo.aspx?codice=SI81469.TIF&subcod=20141110&numPag=1&tipo=GIF*) e Loredana Lipperini (cfr. i link a *http://loredanalipperini.blog.kataweb.it/lipperatura/2014/02/21/che-fine-ha-fatto-la-biblioteca-di-pisa/* e *http://loredanalipperini.blog.kataweb.it/lipperatura/2013/12/18/quel-che-non-sapete-su-pisa/*), che hanno dimostrato una rara disponibilità alle sollecitazioni che giungevano loro da Amici BUP.
   Sulla stampa locale e nell'informazione televisiva regionale (TG3) la presenza della questione della Biblioteca Universitaria di Pisa è stata frequente, non solo come argomento di cronaca ma anche grazie ad interventi e lettere di diversi soci dell'Associazione (cfr. i link a *http://www.pisainformaflash.it/posta-dei-lettori/dettaglio.html?nId=5481*, *http://rassegnastampa.unipi.it/rassegna/archivio/2013/11/19SB22176.PDF*, *https://amicibup.files.wordpress.com/2013/11/girottonazione0013.pdf* e *http://rassegnastampa.unipi.it/rassegna/archivio/2014/03/20SIB4273.PDF*). Nella nostra esperienza sarebbe difficile sopravvalutare l'importanza di un buon rapporto con la stampa locale e nazionale, fondamentale non soltanto per raccogliere e proporre nuove idee e linee di condotta (si veda il link a *https://amicibup.files.wordpress.com/2013/12/repubblica_15dicembre_2013.pdf*), ma per avvalorare e rinvigorire la sorveglianza sui beni comuni qual è, per eccellenza, la biblioteca storica locale e per contrastare i tentativi, che ci sono stati e si ripeteranno, di depotenziarne il ruolo e asservirne la ricchissima dotazione a logiche di appropriazione o di gestione a fini diversi da quelli istituzionali.

6. Proposte e soluzioni prima del tracollo definitivo di un patrimonio culturale secolare

A distanza ormai di tre anni dalla sua immotivata chiusura, la Biblioteca Universitaria di Pisa rimane inaccessibile per i suoi dipendenti e per gli studiosi, e soprattutto per gli studenti della locale Università, alcuni dei quali, iscrittisi dopo il 2012, non hanno mai potuto entrare laddove spesso hanno studiato e scritto le proprie tesi di lauree amici e congiunti.

Da parte del proprietario del Palazzo della Sapienza continua la dilazione di ogni intervento e, soprattutto, il più totale disinteresse per un materiale librario che ha già subito ingenti danni proprio nella parte di pertinenza stretta dell'Università con il forzato trasferimento in magazzini suburbani (si veda al link *http://www.unipi.it/index.php/unipinews/item/882-in-via-volta-la-sede-provvisoria-della-biblioteca-giuridica*), e del quale non si comprende il ruolo centrale anche per la cultura della Pisa del futuro. Negare poi ogni possibilità di ampliamento della Biblioteca della Sapienza all'interno del palazzo significa, senza dubbio, la morte certa di fondi quali le riviste che crescono annualmente e incessantemente, come ha ben evidenziato Chiara Frugoni, nella sua veste di Presidente di Amici BUP, in un'accorata intervista (si veda al link *http://unipi.waypress.eu/cgi/ImageCgi.cgi?f=20150408/SIG3075.TIF&t=PDFOCR*) e ha rimarcato con lucido rigore anche Andrea Bocchi (cfr. il link a *http://unipi.waypress.eu/cgi/ImageCgi.cgi?f=20150604/SI14096.TIF&t=PDFOCR*).

Che fare di fronte al rischio di fronte a un tale pericolo e come scongiurare un simile tracollo? Michele Feo, illustre filologo dell'Università di Firenze ma pisano di adozione, in un articolo recente ha tracciato la via d'uscita, obbligata a suo dire: "*Occupare tutto il palazzo, l'hanno già detto Prosperi e molti altri, lasciando solo le due aule magne alle occasioni di rappresentanza*" (Feo, 2014, p. 13). E avviare un'intensa opera di rivitalizzazione di un patrimonio librario mortificato dalla ristrettezza degli spazi concessigli e dalla vetustà degli strumenti messi a disposizione per la sua consultazione.

Altre soluzioni, prospettate all'immediato ridosso della chiusura del Palazzo della Sapienza, come lo spostamento degli oltre seicentomila volumi, manoscritti e incunaboli della Biblioteca Universitaria in un'altra ampia sede, da individuarsi in centro (si veda al link *http://www.lanazione.it/pisa/cronaca/2012/06/27/735431-biblioteca_universitaria.shtml*), è impercorribile dato lo stato quasi fatiscente di molti degli immobili pubblici di pregio nel cuore della città palazzo (come documenta con impietosa dovizia di particolari il *Libro bianco sui beni culturali pisani*, scaricabile al link *http://unacittaincomune.it/wp-content/uploads/2014/11/Libro-Bianco-sui-beni-culturali-pisani-Secondo-aggiornamento_20-10-2014.pdf*).

Nel suo mortificante squallore, la vicenda della Biblioteca Universitaria ha rivelato, come una cartina di tornasole, le gravi colpe non solo di un'arrogante *élite* accademica, interessata soltanto a spartizioni di spazi e di cattedre (e che lascia dietro di sé le macerie di quel sapere che pure pretende di insegnare), ma, soprattutto, dell'opinione pubblica pisana, disattenta e poco avvertita del suo presente, oltre che del suo passato, come già ha fatto notare Prosperi (Prosperi, 2014).

Il ruolo peggiore, però, nella situazione ormai incancrenita è stato giocato dal mondo politico locale, insipiente, prono ai *desiderata* di gruppi di potere trasversali e pertanto incapace di amministrare un bene di evidente interesse collettivo: le istituzioni locali (Comune, Regione e l'agonizzante Provincia) non hanno saputo opporre alcuna capacità progettuale e - Regione a parte - non hanno avuto neppure il ruolo di raccoglitori di fondi. Se il Palazzo della Sapienza era stato lesionato dal terremoto dell'Emilia del 2012 perché nessuna delle autorità competenti ha fatto richiesta di sostegno per ottenere le risorse destinate a una calamità naturale? Perché, evidentemente, tutti sapevano bene che il terremoto costituiva solo un pretesto che non avrebbe retto alla minima verifica; né hanno trovato la voce per un solo striminzito comunicato che auspicasse la riapertura di un bene comune.

Vale, infine, la pena di chiedersi se gli enti locali italiani meritino i beni culturali che ospitano, o se la sbandierata incapacità italiana di fare gruppo non sia che un pietoso eufemismo per la mancanza di ogni capacità di vedere al di là dell'immediato tornaconto politico, quando non meramente personale.

Bibliografia

BELLINI PIETRI A. (1909), "Il nuovo Palazzo della Sapienza", *Notizie d'Arte*, vol. I, n. 1, pp. 2-4.

CARLETTI L., GIOMETTI C. (2014), *De-tutela. Idee a confronto per la salvaguardia del patrimonio culturale e paesaggistico*, (a cura di), Edizioni ETS, Pisa.

CARRARA E. (2015), "De-tutela, idee e pareri sui beni culturali e la loro difesa nell'Italia del *Verybello*", *Predella*, 35, 2015, in corso di pubblicazione *online*.

COCCO G.C. (2013), *Gestire un'associazione. Strategia, organizzazione e marketing per operatori di imprese non profit*, Franco Angeli, Milano.

COPPINI R.P, TOSI A. (2004), *La Sapienza di Pisa/The Sapienza of Pisa*, a cura di/edited by, edizioni Plus - Pisa University Press, Pisa.

DE ROSA S. (1983), *Una biblioteca universitaria del secondo '600: la «Libraria» di Sapienza dello studio pisano (1666-1700)*, Olschki, Firenze.

FANTOZZI MICALI O., LOLLI E. (2009), *Beni culturali, ambiente, paesaggio: l'operato delle associazioni nell'azione di tutela*, a cura di, Alinea, Firenze.

FEO M. (2014), "Libri imprigionati e deportati. Cosa accade alla Biblioteca Universitaria di Pisa", *Il Ponte*, vol. LXX, n. 6, pp. 3-14.

MORELLI TIMPANARO M.A. (2012), "Brevi cenni su alcuni eventi, e personaggi che ebbero un ruolo, nel secolo XVIII, nella Biblioteca dell'Università di Pisa", *Bollettino storico pisano*, vol. LXXXI (2012), pp. 27-91.

PROSPERI A. (2014), *La Biblioteca Universitaria di Pisa*, in *De-tutela. Idee a confronto per la salvaguardia del patrimonio culturale e paesaggistico*, Edizioni ETS, Pisa, pp. 15-20.

SANTORO M. (1995), *Fare cultura. La produzione culturale nel Mezzogiorno*, a cura di, Il Mulino, Bologna.

SETTIS S. (2012), *Azione popolare. Cittadini per il bene comune*, Einaudi, Torino.

VOLPI A. (2000), "La Biblioteca Universitaria", in Commissione rettorale per la storia dell'Università di Pisa (a cura di), *Storia dell'Università di Pisa*, vol. II, t. 3, Plus-Università di Pisa, Pisa, pp. 1045-1107.

Sitografia

https://amicibup.wordpress.com

Isomorfismo e decoupling nelle dinamiche di governance dei musei statali italiani

CLAUDIO NIGRO[*] ENRICA IANNUZZI[•] MIRIAM PETRACCA[♠]

Abstract

Obiettivi. *Il lavoro analizza le dinamiche di governance dei musei statali italiani in chiave situazionista. Il focus è su: il ruolo giocato dagli attori (Direttori/executive) coinvolti nella governance del patrimonio artistico-culturale nazionale; le pressioni istituzionali in grado di orientare le condotte dei Direttori dei musei; l'attivazione di processi isomorfici e di decoupling da parte di quest'ultimi.*

Metodologia. *Il lavoro ha previsto una ricerca on-field che ha coinvolto la popolazione dei Direttori responsabili delle organizzazioni museali italiane, tesa a verificare la presenza di processi isomorfici e di decoupling nelle condotte strategiche dagli stessi adottate. A tal scopo sono state condotte le seguenti analisi: descrittiva, cluster e tavole di contingenza.*

Risultati. *L'analisi sul campo ha consentito di rilevare, in prima istanza, un prevalente orientamento alla conservazione del patrimonio artistico-culturale del campione indagato a fronte di una limitata propensione alla valorizzazione dello stesso. In seconda istanza ha fatto rilevare la propensione dei Direttori ad adottare condotte strategiche isomorfiche e di decoupling.*

Limiti della ricerca. *La prospettiva situazionista nel puntare ad una rappresentazione più realistica del fenomeno, non fornisce allo studioso un set di pratiche di governace prescrittive "pronte per l'uso".*

Implicazioni pratiche. *La rilettura della governance delle organizzazioni museali in chiave situazionista sollecita gli operatori del settore a rivedere la portata di modelli predittivi e, al contempo, puntare sulla capacità di lettura del contesto competitivo oltre che istituzionale.*

Originalità del lavoro. *Il contributo fornisce al lettore l'opportunità di riconoscere nei processi isomorfici e/o di decoupling la naturale conseguenza di un framework normativo frammentato.*

Parole chiave: *governance; musei; prospettiva situazionista; isomorfismo; decoupling*

Objectives. *This work analyses the governance dynamics of Italian museum organizations adopting a "situationist" perspective. The focus is on: the role played by the actors (e.g. directors/executive) involved in the governance practices of the National artistic-cultural heritage; the institutional pressure able to orient the conducts of the directors of the museums; the activation of isomorphic and decoupling processes by directors.*

Methodology. *The work consisted in a on-field research, involving the population of Directors responsible for the Italian state museums, aimed at verifying the presence of isomorphic and decoupling processes in the strategic conducts of them. To this aim the following analyses were developed: descriptive, cluster, and cross-tabulation.*

Findings. *The on-field research allowed to detect, first of all, a prevailing orientation to the protection of the artistic-cultural heritage. Secondly, the research revealed the inclination of the Directors to adopt isomorphic and decoupling strategic conducts.*

Research limits. *The situationist perspective while enabling a more realistic representation of the phenomenon, it does not provide the scholar with a set of prescriptive "ready to use" governance practices.*

Practical implications. *The different insight in to the governance of museums of the sistuationist perspective stimulate the sector's actors to review the extend of predictive models and, at the same time, to acquire appropriate skills to comprehend the competitive and institutional environemt work shows the way forward to further studies on the role of directors, enabling a greater comprehension of topic*

Originality of the study. *The contribution gives to the reader the opportunity to recognize in the isomorphic and/or decoupling processes the natural result of a fragmented regulatory framework.*

Key words: *governance; museums; situationist perspective; isomorphism; decoupling*

[*] Straordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Foggia
e-mail: claudio.nigro@unifg.it

[•] Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Foggia
e-mail: enrica.iannuzzi@unifg.it

[♠] Dottore di ricerca in *Management e Finanza* - Università degli Studi di Foggia
e-mail: miriam.petracca@unifg.it

1. Introduzione

La *governance* delle organizzazioni museali in Italia è tema di grande attualità, date la ricchezza del patrimonio artistico-culturale e, contestualmente, la limitata dotazione di risorse disponibili per la valorizzazione dello stesso. Se da un lato, infatti, il settore vanta una diffusione capillare di beni culturali sull'intero territorio nazionale, peraltro con una concentrazione e una rilevanza di primo piano a livello mondiale, d'altro canto esso sconta le problematiche derivanti da un quadro istituzionale frammentato, politiche pubbliche discontinue, meccanismi di finanziamento spesso inadeguati e sovrapposizioni di competenze tra organismi differenti con indirizzi strategici a volte confliggenti (Wizemann e Alberti, 2005).

In particolare, la frammentazione del quadro istituzionale si riflette sull'azione degli addetti ai lavori, definendone solo parzialmente - a volte, in competizione - ruoli e responsabilità. Tale condizione comporta: la sovrapposizione tra organi centrali e periferici coinvolti nella *governance* museale; la difficoltà di stabilire una gerarchia di deleghe e *commitment* chiara tra gli stessi attori; una profonda discrasia tra le azioni concrete intraprese dal direttore preposto alla singola struttura museale e le aspettative del mercato. In particolare, il direttore/responsabile della struttura museale appare sospeso tra istanze di autonomia, ascritte nel quadro normativo istituzionale, e pressioni politiche provenienti dagli altri attori istituzionali chiave, direttamente e indirettamente coinvolti nella *governance*. Stando così le cose, il direttore andrebbe ad assumere un duplice rischio: non riuscire a interpretare e, quindi formulare, un'efficace sintesi delle richieste provenienti dall'ambiente; veder aumentare la probabilità, in condizioni di forte incertezza decisionale (ribadendo la presenza di un quadro normativo frammentato e una pluralità di attori istituzionali in grado di esercitare potere e pressioni), di porre in essere condotte non allineate con le istanze provenienti dai diversi *stakeholders*, ovvero adottare comportamenti fortemente 'omologati' e coerenti con una prassi di settore generalmente accettata, seppure limitanti rispetto alle potenzialità di sviluppo del settore.

Le condizioni di contesto, descritte seppure in estrema sintesi, sono state oggetto di approfondimento in ambito politico e scientifico. Ed è verosimile che i contributi forniti dai diversi ricercatori attivi sul tema della *governance* del patrimonio culturale nazionale abbiano coadiuvato il decisore pubblico nel promuovere il processo di cambiamento che, da tempo, sta investendo l'intero assetto normativo e organizzativo del settore dei beni culturali, coinvolgendo attori fino ad ora estranei allo stesso. Il processo avviato dal decisore pubblico mira a coniugare le potenzialità dell'indiscusso patrimonio artistico-culturale del Paese con un assetto organizzativo dotato delle capacità manageriali atte a valorizzare il patrimonio gestito, recuperare le risorse economico-finanziarie necessarie, strutturare *network* tra unità distribuite sul territorio, e così via.

Coerentemente con tale finalità, il dibattito scientifico di matrice economico-manageriale ha rivolto in prevalenza la propria attenzione alla capacità delle organizzazioni del sistema culturale di essere performanti (Dragoni, 2012; Golinelli, 2012; Montella, 2006, 2009, 2012), integrando la finalità specifica del settore - conservazione e fruibilità della cultura - con finalità fino ad ora riconducibili ad ambiti economici differenti - sostenibilità economica-sociale e ambientale di un territorio (Grossi, 2008; Tamma, 2010; Franch, 2010).

Partendo da tali riflessioni, il lavoro proporrà preliminarmente:

- L'evoluzione del quadro normativo istituzionale;
- L'individuazione degli attori istituzionali, centrali e periferici, direttamente coinvolti nella *governance* museale dal legislatore;
- Una breve ricostruzione della letteratura prevalente in tema di *governance* museale.

In un secondo momento, in ragione del *focus* adottato, il lavoro porrà l'attenzione sulle dinamiche di *governance* delle organizzazioni museali secondo la prospettiva 'situazionista'. L'adozione di tale prospettiva deriva dalla necessità di non di incardinare il fenomeno in logiche deterministiche, dato il carattere complesso della *governance* delle organizzazioni museali, né di dare adito a schemi di 'spiegazione' *ex ante*. Una visione più reale e meno 'veloce' deve, piuttosto, lasciar spazio alla 'comprensione' *ex post* delle suddette dinamiche: le relazioni di potere tra gli

attori coinvolti nella *governance* di tali organizzazioni e l'influenza esercitata dalle istituzioni sull'attività di questi ultimi concorrono a prospettare un fenomeno risultante dall'attivazione di due processi, *azione* e *istituzionalizzazione.*

In tale prospettiva il contributo mirerà a rilevare:

- Il ruolo svolto dagli attori coinvolti, direttamente e indirettamente, nel processo di governo e gestione del patrimonio artistico-culturale museale nazionale;
- I rapporti di potere-pressione rinvenibili tra gli stessi attori coinvolti, con particolare attenzione alle azioni promosse dagli attori centrali (Stato-Regioni) in grado di 'orientare' le condotte strategiche degli attori periferici (Direttori/Executive).

In particolare, la ricostruzione delle dinamiche di *governance*, attraverso l'analisi dei rapporti di potere-pressione fra gli attori, istituzionali e non, direttamente e indirettamente coinvolti, consente di rilevare la tendenza nelle organizzazioni museali, operanti nel medesimo campo organizzativo, ad attivare processi isomorfici di tipo istituzionale[1]. Tale passaggio ha, in termini pratici, risvolti interessanti sia sotto un profilo scientifico - rinvenendo in esso i tratti tipici di un *trade-off*, di non immediata o facilmente soluzione, tra il perseguimento di *performance* migliori, tanto in termini di efficacia che di efficienza economica, e la riscossione di legittimazione sociale - sia sotto l'aspetto normativo il quale è interessato ad integrare due importanti aspetti legati al management museale: la "conservazione" del patrimonio artistico e culturale, garantito e protetto costituzionalmente, e la "valorizzazione" dello stesso patrimonio, presupposto, viceversa, legato a logiche di mercato e competitive e che, dunque, presuppone una pianificazione attenta ed un orizzonte temporale d'azione concertato e di medio-lungo termine.

Se si condividono queste preoccupazioni e se l'adozione di condotte strategiche è motivata in via prevalente, se non esclusiva, dal perseguimento di una propria "legittimazione ad agire", allora l'attore responsabile - il direttore, nel caso di specie - avrebbe ragione, nei fatti, a disattendere l'aspettativa del mercato (causa prima del processo di valorizzazione) al fine di:

1. concentrarsi, in maniera sostanziale (*mandatory*), su aspetti legati alla mera conservazione del patrimonio gestito;
2. operare, in maniera prettamente formale, su alcuni *paths* che possano ricondurre alla valorizzazione dell'*heritage*.

Tale processo, legato a quello isomorfico, è comunemente definito di *decoupling* ed è inteso quale scollamento tra le azioni formalmente intraprese dal decisore - miranti a rispondere a pressioni istituzionali e alla probabile legittimazione di sé - e ciò che è la reale portata delle azioni stesse (Orton e Weick, 1990; Oliver, 1991; Zucker, 2000; Kalev *et al.*, 2006;). Il *decoupling* crea, infatti, "*legittimità di facciata*", in quanto tale, non allineata all'effettivo raggiungimento di *standard* competitivi, quanto piuttosto tesa al raggiungimento di risultati solo apparentemente performanti.

Alla luce dello scenario tracciato, il gruppo di lavoro, attraverso due momenti di analisi, rifletterà sull'esistenza del *trade-off* tra ricerca di efficienza e di legittimazione, nonché sulle difficoltà da parte dei direttori di conciliare obiettivi di conservazione e di valorizzazione e, di conseguenza, riconoscendo nei processi isomorfici e/o di *decoupling* quasi la naturale conseguenza di un *framework* cognitivo e normativo caratterizzato da numerosi punti di debolezza.

A tal scopo, nella parte conclusiva del contributo saranno presentati i risultati dell'analisi *on-field*, articolata su due fasi:

1. la prima è finalizzata a isolare gli elementi che caratterizzano la *governance* delle organizzazioni museali e utili a ricostruirne il modello di *governance* prevalentemente adottato. Nel presente lavoro si fornirà una sintesi dei risultati della prima fase di ricerca, rinviando per approfondimenti al *paper* "*An empirical analysis of governance dynamics in the Italian State*

[1] Il riferimento è alle tre seguenti condotte isomorfiche: 1. allineamento a regole, norme o leggi codificate (isomorfismo coercitivo); 2. Allineamento a *best practices* o mode manageriali (isomorfismo mimetico); 3. allineamento a *standard* stabiliti da autorità o ordini professionali (isomorfismo normativo).

Museums", presentato nel corso dell'International Conference HTHIC 2014 in *Heritage, Tourism and Hospitality*;

2. La seconda fase, partendo dai risultati della precedente, focalizza l'attenzione sui processi di isomorfismo e *decoupling*.

2. Una breve ricostruzione del quadro normativo istituzionale

Al fine di meglio contestualizzare le riflessioni che si andranno a proporre nel prosieguo del lavoro, è opportuno ricostruire, seppur brevemente, l'evoluzione del quadro normativo istituzionale in tema di *governance* museale. Va, inoltre, sottolineato che la regolamentazione della *governance* delle organizzazioni museali ha assistito di recente a un profondo cambiamento confluito nel 'Decreto Musei' (Decreto Ministeriale del 23 dicembre 2014) che definisce il 'sistema museale nazionale', nonché la missione dei musei e ne determina le modalità di gestione.

L'attuale Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, Dario Franceschini, riconosce nel Decreto di cui sopra lo strumento che rivoluzionerà l'organizzazione e il funzionamento dei musei statali nazionali, guidando tali organizzazioni verso una certa 'modernizzazione', laddove le organizzazioni 'moderne' sono caratterizzate da un elevato grado di managerializzazione e professionalizzazione.

Perché, però, si possa parlare di 'grande cambiamento', è opportuno mettere a confronto le direttrici che hanno guidato il legislatore nel circoscrivere l'ambito di azione, seppur complessa, della *governance* museale statale.

L'evoluzione normativa nel settore dei beni culturali, in senso lato, si è dimostrata assolutamente più vivace negli ultimi anni, con diversi interventi che hanno modificato la legislazione in precedenza vigente, risalente alla fine degli anni trenta. Si è dovuti arrivare agli Anni '90 per la definizione di "bene culturale", prima "cosa d'arte", e per l'attribuzione alle Regioni e agli Enti locali di competenze fino a quel momento riservate in via esclusiva allo Stato.

Per tale ragione, nella Figura 1 ci si è limitati ad individuare le tre direttrici che hanno orientato l'intervento del Legislatore, in particolare dal 1999 al 2014, in tema di *governance* culturale nazionale, quindi museale: inizialmente, la tutela e la conservazione del patrimonio; poi, la stretta interdipendenza tra conservazione e valorizzazione dello stesso; infine, la modernizzazione della *governance* del patrimonio culturale, laddove per modernizzazione si intende avvio del processo di managerializzazione.

Fig. 1: Processo di managerializzazione del sistema museale attraverso i principali provvedimenti legislativi

Fonte: ns. elaborazione

Questa recente decretazione va ad integrare ed emendare il primo intervento normativo del 1999 che ha dato vita al *Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali*, nel quale si attribuisce al sistema dei beni culturali - inteso come insieme dei soggetti deputati ad intervenire - l'obiettivo prevalente di provvedere alla tutela e conservazione del patrimonio. Al contempo, l'azione di 'valorizzazione', citata per la prima volta nell'art. 17, riferisce a "*problemi di speciale importanza*".

Tale stato di cose non ha ricevuto adeguata ristrutturazione neppure nel 2004 con l'emanazione del *Codice dei beni culturali e del paesaggio* n.42[2], attraverso il quale le organizzazioni museali hanno ricevuto disciplina *ad hoc* (Sandulli, 2012). In particolare, con il Codice il legislatore fa segnare il passaggio logico-concettuale da tutela e conservazione del patrimonio artistico-culturale alla valorizzazione economica dello stesso. Ciò nonostante, il *focus* della *governance* del sistema museale continua a essere rappresentato dalla tutela dei beni culturali, con conseguente scarsa attenzione alla valorizzazione del patrimonio, quindi non permettendo al direttore di investire in attività orientate ad intercettare le esigenze, le percezioni e le preferenze del pubblico al fine di proporre un'offerta coerente. Tale condizione è ancor più confermata per l'assenza di un sistema di deleghe e di *commitment* tra gli attori, centrali e periferici, coinvolti nella *governance* del patrimonio culturale. Ciò ha fatto sì che l'azione esercitata dagli organi centrali - volta a delineare il concetto di valorizzazione, individuare le strutture compatibili con le attività da svolgersi e, quindi, circoscrivere le responsabilità spettanti ai diversi attori socio-economici periferici coinvolti nel rafforzamento del patrimonio artistico e culturale del Paese - finisse per condizionare l'azione strategica dei direttori museali.

Nel tentativo di superare tali criticità, i protagonisti del dibattito politico mettono in evidenza la dimensione strategica di governo e gestione delle organizzazioni a matrice culturale contenute nel Codice, laddove la stessa è affidata ad attori rispondenti al profilo di *public servant* (Franch, 2010). Mentre il mondo politico diffondeva la sua visione dell'allora "nuovo sistema museale", nel tempo si ottenevano altri e meno rosei riscontri: gli attori locali (direttori ma, soprattutto, sovrintendenti) sembrerebbe siano stati più accorti ad avviare condotte strategiche finalizzate ad adeguare la struttura organizzativa e i processi di gestione alle disposizioni della normativa allora vigente, piuttosto che tentare di implementare nel concreto del proprio sistema quei principi che venivano declamati dalla colazione politica *pro-tempore* dominante e che aveva sostenuto la riforma.

Va anche detto, però, che il Codice del 2004, nonostante la presenza di aree di criticità, risolve gran parte delle perplessità riguardanti il contributo di senso restituito dalla locuzione 'valorizzazione del patrimonio culturale', definendo, cioè, da un punto di vista semantico, la distanza di questo concetto da altri concetti quali la tutela, gestione e promozione dello stesso patrimonio. Inoltre, il Codice ha consentito il superamento di una visione elitaria della fruizione dei beni culturali, coerente con la corretta interpretazione del dettato costituzionale (artt. 9 e 2)[3] (Manfredi, 2011). Trova formalizzazione il valore educativo e formativo che la cultura e i beni artistici assolvono rispetto alla collettività, creando valore per il capitale umano e, quindi, per lo sviluppo economico del Paese.

In sintesi, viene per la prima volta fatta emergere una visione dinamica del governo e della gestione del patrimonio culturale - orientata, cioè, alla valorizzazione (anche se solo sulla carta) -, in contrasto con una visione statica centrata sulla conservazione dello stesso. Nelle organizzazioni museali tale cambiamento di visione produce, così, un primo impulso utile alla definizione dei compiti spettanti alla categoria dei direttori, responsabili del processo di valorizzazione della cultura e dell'arte, e delle azioni a tal scopo adottate. La valorizzazione richiede, infatti, politiche e azioni significative nella continuità di impegno, purché coerenti con le linee di indirizzo fornite dagli

[2] Il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* è stato varato dal Governo con il D. Lgs. n. 42/2004 ai sensi dell'art. 10 della L. 137/2002 "Delega per la riforma dell'organizzazione del Governo e della Presidenza del Consiglio dei Ministri, nonché di enti pubblici".

[3] Art. 9 C.: *"La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione";* Art. 2 C.: *"La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo", sia come singolo sia come nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità".*

organi di governo centrali e periferici (Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo - MiBACT, Soprintendenze Provinciali e Regioni) (Scuillo, 2010).

L'analisi proposta circa l'evoluzione del quadro istituzionale normativo, seppure agevoli la ricostruzione della finalità della *governance* museale, ne disegna la complessità da ricondurre, in prima istanza, alla forte inter-dipendenza fra gli attori a più livelli investiti di responsabilità rispetto alla valorizzazione e tutela del patrimonio culturale nazionale[4]. Il riferimento è senza dubbio agli attori periferici (Direttori/ Executive di organizzazioni museali) il più delle volte sospesi tra istanze di autonomia ascritte nel quadro normativo e pressioni politiche provenienti dagli attori politici che ne hanno contributo all'ascesa professionale. Il disegno diviene ancora più complesso se il riferimento è ai tratti che sta assumendo oggi il dibattito politico, che sollecita l'attenzione sulla cronica carenza di autonomia dei musei italiani in grado di limitarne le potenzialità di sviluppo.

Ad oggi i musei appaiono privi di effettiva autonomia e di qualifica dirigenziale, nonché soggetti al potere decisionale esercitato dagli organi centrali. Il tentativo di contenere la complessità ha determinato un sostanziale cambio di rotta nel dibattito politico: da qui, la nuova direzione intrapresa dal legislatore verso la "modernizzazione" dell'amministrazione del patrimonio culturale, convergente in quel processo di *managerializzazione* accennato in apertura di paragrafo. Infatti, il 'Decreto Musei' del 2014, naturale approdo del dibattito politico italiano sul tema della *governance* museale, ha segnato il passaggio da un sistema di governo e gestione, seppure apparentemente, affidato ad esperti, ad un sistema affidato a 'professionisti'. In virtù di quanto disposto dal Decreto in oggetto, il sistema museale italiano si compone oggi di 20 musei autonomi e di una rete di 17 Poli regionali, responsabili di favorire il dialogo continuo fra le diverse realtà museali pubbliche e private del territorio e dar vita ad un'offerta integrata al pubblico. Tralasciandone l'aspetto strettamente organizzativo, il cambiamento segnalato come 'rivoluzionario' è rappresentato dalla modalità di nomina dei direttori museali, ricercati tra i massimi esperti in materia di governo e gestione. Ciò perché i musei, fin troppo limitati nella loro potenzialità, sono riscoperti non solo come luoghi della tutela e della valorizzazione, quanto luoghi della cultura da raccordare con il territorio di riferimento, seppure in un'ottica internazionale.

Non è ancora possibile esprimersi in merito alle potenzialità di un nuovo assetto normativo. Per valutarne l'efficacia rispetto ai temi della managerializzazione e professionalizzazione delle competenze e di miglioramento delle *perfomance* di settore, bisognerà certamente attendere.

2.1 Gli attori istituzionali coinvolti nella governance museale

Come si è appena osservato, tutte le disposizioni normative susseguitesi nel tempo si sono mosse nella direzione di sancire principi generali senza, però, risolvere un'altra importante questione, anch'essa sopra evidenziata: la sovrapposizione di competenze tra attori istituzionali, tutti convergenti, in termini di responsabilità, circa il perseguimento degli scopi di "conservazione" e "valorizzazione" dell'*heritage*.

La ricostruzione del quadro normativo ruota, sì, intorno all'asse tutela e conservazione/valorizzazione del patrimonio culturale ma la distanza logico-concettuale tra i due temi necessita che vengano altresì forniti risposte alle problematiche di natura organizzativa, definendo, al contempo, in maniera chiara le aree di competenza degli attori istituzionali coinvolti nelle dinamiche di *governance* museale. Per tale ragione, alla luce della breve panoramica fornita dell'evoluzione del quadro normativo istituzionale, si propone in sintesi l'indirizzo fornito del legislatore rispetto alle aree di competenza attribuite agli attori istituzionali - Stato, Regioni, Enti locali, Soprintendenze - nella *governance* delle organizzazioni museali (Tab. 1).

[4] Il lavoro non intende approfondire la natura dell'attore, ovvero la forma di gestione del bene culturale, tradizionalmente pubblica, mista pubblico/privata o privata e, ancora, diretta o indiretta. (Franch, 2010, p. 102)

Tab. 1: I principali attori coinvolti nella governance museale

Attore	**Aree di competenza**
Stato - Ministero	- Competenza esclusiva in tema di "*tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione*" (art. 9 Costituzione); sentenza 9 del 2004 della Corte Costituzionale; art. 4 co.1 *Codice dei beni culturali e paesaggistici* D.Lgs. 42/2004) - Potestà legislativa dello Stato, limitata a dettare i principi fondamentali ai quali le regioni sono tenute ad uniformarsi (artt. 117/118 Costituzione);
Consiglio Superiore per i beni culturali e paesaggistici	Organo in staff del Ministero a carattere tecnico-scientifico in materia di beni culturali e paesaggistici (*art. 13 D.P.R. 233/ 2007, "Regolamento di riorganizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali"*)
Regioni (ex Direzioni Regionali)	- Legislazione concorrente (Stato – Regioni) in tema di "*valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali*" - Principio di sussidiarietà Stato-Regioni (Art. 117 co. 3 Costituzione) - Forme di intesa e coordinamento (*principio del 'parallelismo'*) Stato/Regioni nella materia di tutela /valorizzazione dei beni culturali (Art. 118 co. 3 Costituzione; Codice dei beni culturali e paesaggistici D.Lgs. 42/2004; sentenza 9 del 2004 della Corte Costituzionale chiamata a dirimere più volte problemi di sovrapposizione di competenze Stato-Regioni)
Amministrazione periferica (Soprintendenze)	Organo periferico del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo: "*svolge i compiti istituzionali di tutela esercitati ai sensi del Codice dei Beni Culturali e Paesaggistici D.Lgs. 42/2004 nell'ambito del territorio di competenza"* (D.P.R. 233/2007, "Regolamento di riorganizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali")
Enti locali (città metropolitane/province e comuni)	- Funzioni e compiti amministrativi dallo Stato alle regioni e agli enti locali (D. Lgs. 31 marzo 1998, n. 112; Testo Unico D. Lgs. 490/1999) - Criterio della titolarità del bene per la competenza in termini di valorizzazione (Codice dei beni culturali e paesaggistici D.Lgs. 42/2004) - Distribuzione delle competenze tra Stato, Regioni, Città metropolitane, province e comuni "*per il sostegno alla conservazione del patrimonio culturale e alla pubblica fruizione e valorizzazione"* (art.1 co.3 *Codice dei beni culturali e paesaggistici* D. Lgs. 42/2004)
Direttore Polo Museale	"Il direttore definisce strategie e obiettivi comuni di valorizzazione, orari di apertura e tariffe volti ad assicurare la più ampia fruizione del patrimonio culturale" (art. 35 DPCM 29 agosto 2014)
Direttore / Responsabile del Museo	Il Direttore / Responsabile del museo: designato per conoscenze e competenze richieste affinché la funzione sia svolta efficacemente (capacità intellettuali e conoscenze professionali adeguate, unitamente ad un alto profilo deontologico) (*ICOM - International Council of Museums - Codice etico dell'ICOM per i musei)* "Il direttore del museo è il custode e l'interprete dell'identità e della missione del museo, nel rispetto degli indirizzi del Ministero." (art. 4 Decreto Musei 23 dicembre 2014)

Fonte: ns. elaborazione

Dalla lettura della tabella emerge la stretta interdipendenza ma, soprattutto, una chiara sovrapposizione di funzioni fra gli attori coinvolti ai diversi livelli della *governance* museale che produce, il più delle volte, conflitto di competenze, riflettendosi sulla relativa capacità degli stessi di indirizzare il museo su percorsi che consentano di perseguire efficacia strategica.

La potenziale rischiosità derivante da questa sovrapposizione è diventata effettiva nel momento in cui il conflitto tra gli attori ha richiesto l'intervento della Corte Costituzionale (è il caso della sentenza n. 9 del 2004) che, nell'impossibilità di uscire dal vicolo cieco delle possibili sovrapposizioni tra competenze statali e regionali, ha rincorso il principio della '*leale collaborazione*' al fine di dare luce alle molte zone d'ombra del quadro normativo. Questo 'principio di sussidiarietà' Stato-Regioni, nato per contrastare l'eccessivo centralismo burocratico, ha determinato la contrapposizione di interessi tra gli organi pubblici coinvolti. Ciò sta a dire che, paradossalmente, il principio che evoca l'autonomia locale, di fatto crea le condizioni affinché l'attore periferico si allinei acriticamente all'indirizzo centrale, disattendendo alle aspettative del territorio. Si aggiunga, inoltre, che le aree di competenza del direttore museale non appaiono nella normativa richiamata in tabella, se non nel recente Decreto Musei, non ancora entrato a regime, che richiama (troppo semplicisticamente) il generico "Codice etico dell'ICOM per i musei" senza, così,

riempire il *vulnus* di quali specifiche conoscenze o abilità o attitudini o compiti debbano caratterizzare il "ruolo" del direttore museale[5].

A questo punto della trattazione, è opportuno far rilevare che, ad avviso di chi scrive, il legislatore fornisce una visione parziale delle dinamiche di *governance* delle organizzazioni museali, ispirando le stesse al principio della 'diffusione' della cultura, tra l'altro, già costituzionalmente tutelato. Viceversa, il ridisegno delle relative dinamiche che concorrono alla 'creazione di valore' deve essere condotto focalizzando l'interesse sul "mercato", ponendo, altresì, attenzione all'azione strategica intrapresa da quegli attori che, in virtù di un temporaneo potere negoziale, concorrono alla definizione delle regole del gioco competitivo che stanno sempre più caratterizzando e condizionando, a livello globale, altri *player*, intesi come destinazione-Paese. Il riferimento è a: a) attori legati da rapporti di scambio diretto (i.e. soggetti che apportano donazioni per legare la propria immagine a quella dell'organizzazione museale e contributi in termini di professionalità e competenze; fornitori che erogano servizi accessori al sistema museale); b) attori che erogano servizi complementari e/o legati rapporti di partnership all'organizzazione museale (i.e. *Destination Management Organization*, Agenzie di promozione dei beni culturali del territorio, Sistema professionalizzante/Comunità scientifica); c) attori legati da rapporti di fruizione diretta (rientrano tutti quei soggetti che fruiscono dei servizi che vengono offerti dal Sistema Museale nel complesso, ovvero di servizi primari e di tutti i servizi accessori che "accrescono" la qualità dell'esperienza del visitatore) (fare almeno un esempio di questi ultimi attori)

Ciò sta a confermare che le previsioni del legislatore riguardanti, in particolare, la valorizzazione, vanno strette intorno a principi mercatistici, sì, ma per accedere al mercato è necessario che l'organizzazione funzioni in maniera ordinata. Il museo è entrato in un circuito competitivo in cui esiste un valutatore - consumatore/fruitore - che può scegliere liberamente se visitare o meno un museo; al contempo, il direttore del museo è calato in un contesto concreto di azione in cui intervengono attori terzi rispetto all'assetto di *governance* previsto dal legislatore, in grado di esercitare potere sulle scelte che lo stesso andrà a compiere.

3. Review della letteratura

Come già anticipato nelle battute introduttive al lavoro, il dibattito scientifico sul tema oggetto di interesse è andato nel tempo arricchendosi di interessanti contributi che hanno esplorato i tratti, tradizionali e innovativi, caratterizzanti il governo e la gestione del patrimonio artistico-culturale del Paese. In particolar modo, in anni più recenti, è via via emersa una profonda attenzione per il processo di managerializzazione delle organizzazioni culturali, e quindi museali, coerentemente con la direttrice che ha orientato l'attuale cambio di rotta del decisore pubblico in materia di *governance* culturale. Per tale ragione il dibattito scientifico può essere letto e interpretato alla luce del processo evolutivo che ha interessato e sta, tuttora, interessando il quadro normativo istituzionale.

Il riferimento è alla prevalente letteratura di matrice economico-manageriale che ha più volte indicato nella managerializzazione la direzione da intraprendere per il superamento delle difficoltà che caratterizzano le dinamiche di *governance* del patrimonio artistico culturale italiano (Zan, 1999; Wizemann e Alberti, 2005; Nigro *et al.*, 2011). Il processo di managerializzazione, peraltro non nuovo nel settore pubblico e se ci si limita ad analizzare il settore museale soffermandosi in via esclusiva sulle strutture statali, viene proposto la via di uscita da un sistema tradizionalmente centrato sui temi della tutela e conservazione e, contestualmente, l'opportunità per rendere concreta la valorizzazione della 'cultura' e del 'territorio' sulla quale la stessa è insediata.

[5] "Il direttore, o responsabile del museo, costituisce una funzione chiave e, all'atto della designazione, le amministrazioni responsabili sono tenute a considerare le conoscenze e le competenze richieste affinché la funzione sia svolta efficacemente. Tali requisiti devono comprendere capacità intellettuali e conoscenze professionali adeguate, unitamente ad un alto profilo deontologico." *Codice etico dell'ICOM per i musei, punto 1.12, richiamato dal D.M. 10 maggio 2001 "Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.*

Ed ecco le direttrici del dibattito scientifico che chiaramente reinterpretano le direttrici del dibattito politico: *governance* tradizionale, vocata alla tutela e alla conservazione del patrimonio a fronte di *governance* innovativa, quindi 'moderna' e innovativa, vocata alla valorizzazione dello stesso; stretta interdipendenza tra cultura e territorio, ovvero tra cultura-risorsa e sviluppo socio-economico del territorio. Entrambe le direttrici convergono nella managerializzazione della cultura, con importanti riflessi sulla figura del responsabile dell'organizzazione, promuovendone la professionalizzazione (Rullani, 2004; Cerquetti, 2007; Grossi, 2008; Golinelli, 2008; Solima, 2010; Tamma, 2010; Franch, 2010; Montella 2006, 2009, 2012).

L'introduzione del concetto di valorizzazione nel quadro normativo di riferimento sollecita la nascita del *management della cultura*, disciplina non definita in termini di posizionamento rispetto agli studi di gestione, di amministrazione, di pianificazione strategica, di controllo di gestione, di organizzazione e di marketing (Franch, 2010), seppure strettamente collegata al ruolo delle 'professioni della cultura', delle competenze volte alla creazione di valore (Dragoni, 2005, 2010; Petraroia, 2010; Golinelli, 2012; Montella 2006, 2009, 2012; Manacorda e Montella, 2014), nell'ottica della sostenibilità del territorio, quindi del *cultural heritage* (Segre, 2005). Il manager della cultura è colui che: costruisce il 'contesto di interazione cultura-fruitore' in cui gestire e controllare efficacemente il processo di socializzazione (Rullani, 2000; Tamma, 2010); riscopre nell'arte e nella cultura "fattori di sviluppo locale al pari della disponibilità di fattori materiali o risorse ambientali specifici" (Franch, 2010, p. 98); valorizza le risorse culturali della singola struttura museale, coerentemente con il territorio, rendendo unica l''esperienza culturale'.

Ciò nonostante, il risultato prodotto dal dibattito scientifico manageriale, nel tentativo di proporre azioni risolutive alle criticità, è consistito nel trasferimento al settore museale di schemi interpretativi e linguaggio tipici della managerialità tradizionale, fornendone però una visione miope e, a tratti, retorica, rivolgendo, in prevalenza, la propria attenzione alle strategie adottate dalle organizzazioni deputate alla valorizzazione così da analizzarne l'effettiva 'capacità di creare valore' (Dragoni, 2010).

È opportuno sottolineare, a completamento del quadro tracciato, che il recente dibattito scientifico si è arricchito di studi di matrice economico-aziendale, focalizzati sull'autonomia organizzativa ed economico-finanziaria riconosciuta alle organizzazioni museali dall'attuale quadro normativo. Tale filone di studi ha ricostruito i tratti caratterizzanti l'organizzazione e la gestione dei musei concentrandosi sull'uso efficiente ed efficace di risorse scarse (Lord e Lord, 1997; Jalla, 2000; Bagdadli, 2003; Bagdadli e Paolino, 2005), collegando il successo della gestione al miglioramento delle *performance* economiche (Solima, 1998; Chirielison, 1999).

Tali aspetti assumono maggior valore considerato che le organizzazioni culturali sono, ancora oggi, in larga parte dipendenti dal finanziamento pubblico (Zan, 1999). La rapida evoluzione del contesto sociale, economico, giuridico e istituzionale, la variazione della domanda di cultura, la diffusione delle tecnologie dell'informazione, la riduzione del sostegno dello Stato per il settore culturale e, di riflesso, la mancanza di servizi per i visitatori sollecitano ad una ricerca attenta di nuove forme di governo e gestione di musei, come per tutti i servizi pubblici (Dainelli, 2007), e al contempo di nuove capacità e competenze in grado di garantire condotte strategiche consapevoli, competitive e, quindi, performanti.

4. Metodologia

4.1 La prospettiva situazionista

Gli studi di matrice situazionista rappresentano il riferimento teorico per le riflessioni che il contributo intende proporre sulla *governance* delle organizzazioni museali. Tale approccio: consente il recupero della centralità dell'attore *pro-tempore* coinvolto nelle dinamiche di *governance*; focalizza l'attenzione sui contesti concreti dell'agire umano nella vita quotidiana, sul ruolo degli attori sociali che con la propria partecipazione contribuiscono alla realizzazione della

realtà sociale osservata (Garfinkel, 1967; Berger e Luckmann, 1969; Sparti, 2002). Ciò sta a dire che la prospettiva situazionista necessita che lo studioso, intenzionato ad indagare la complessità del panorama museale italiano, si arrenda all'evidenza della dimensione 'specifica delle singole organizzazioni, e alla 'dimensione dinamica, contestuale e pratica dell'agire degli attori' (Ogien e Quéré, 2005).

A livello teorico, la *governance* delle organizzazioni museali può essere inquadrata nella sintesi delle prospettive politica e neo-micro-istituzionalista. La *prospettiva politica* (Crozier e Friedberg, 1978; Pfeffer, 1981; Friedberg, 1994; Crespi, 1999) centra la sua attenzione su attori sociali che utilizzano strategie per soddisfare i propri interessi. Tali attori mettono in campo meccanismi di confronto, cooperazione, conflitto, negoziazione e mirano ad accrescere la propria influenza e il loro potere, contribuendo, seppur non del tutto intenzionalmente, a creare, preservare e trasformare gli assetti di *governance*[6]. La *prospettiva neo-micro-istituzionalista* (Meyer e Rowan, 2000; Powell e DiMaggio, 2000; Zucker, 2000) si focalizza sui condizionamenti che le cornici istituzionali operano sui comportamenti degli attori sociali che in esse agiscono. Le istituzioni e i loro condizionamenti, materiali e simbolici, sono il frutto dell'opera degli stessi attori che tendono a cristallizzare regole e vincoli per creare un 'ordine' locale. Tra *azione - prospettiva politica* - e *istituzionalizzazione - prospettiva neo-micro-istituzionalista* - affiora la visione di un soggetto che, nel suo agire intenzionale, è vincolato istituzionalmente, ma non rinuncia alla sua natura di attore strategico (Mastroberardino, 2006; 2010).

La sintesi tra azione e istituzionalizzazione consente di rileggere le dinamiche di *governance* museale, attraverso le azioni intraprese dagli attori direttamente coinvolti. Quest'ultimi, infatti, contestualmente evocano spazi di 'autonomia', margini di manovra, senza poter derogare alla richiesta di 'responsabilità' imposta dal quadro istituzionale *pro-tempore* definito. È il caso dei direttori museali che, nel dimostrare la propria responsabilità, 'scelgono' di conformare il proprio comportamento alle pressioni/regole istituzionali, attivando processi di isomorfismo[7], in ragione dei propri interessi, delle opportunità intraviste e delle minacce avvertite (Oliver, 1991). In questo modo la responsabilità, intesa come ricerca di legittimazione sociale, è preferita all'autonomia.

È interessante sottolineare che, per molti aspetti, la *conformità alle richieste* provenienti dalle istituzioni centrali, seppure si possa configurare come comportamento responsabile in grado di produrre legittimazione sociale dell'attore, può entrare in conflitto con l'*efficienza tecnica* (Meyer e Rowan, 1977; Zucker, 1987). Le risposte di conformità alle richieste possono, però, essere solo cerimoniali, '*a form of confidence game*' (Pfeffer, 1982), dando luogo a dinamiche di *decoupling*, inteso quale scollamento tra le azioni formalmente intraprese e la reale portata delle stesse (in termini di efficacia strategica). Difatti, il *decoupling* rappresenta una condotta di conformità formale che dà luogo a una sorta di 'vetrina allestita' con lo scopo di soddisfare apparentemente gli adempimenti regolatori e di incrementare la percezione esterna di legittimazione, pur gestendo l'organizzazione come sempre (Meyer e Rowan, 1977; Edelman,1992; Weaver *et al.*, 1999).

Ciò detto, la prospettiva adottata consente di rilevare quanto segue: una *governance* museale, pur cristallizzandosi in un assetto istituzionale *pro-tempore definito* dai rapporti di forza e dal compromesso tra gli attori coinvolti e *costrittivo* nei confronti degli stessi, non dà mai vita ad un quadro definitivo ed immutabile (Barley e Tolbert, 1997; Mastroberardino, 2006, 2010; Mastroberardino e Nigro, 2009; Nigro e Trunfio, 2010). Per tale ragione la *governance* museale va studiata nella sua dinamica; il *focus* dell'analisi divengono le pressioni istituzionali e le relazioni di

[6] Il concetto di potere cui ci si riferisce è rappresentato dall'archetipo di 'potere-scambio', inteso come la capacità dell'attore (individuale o collettivo) di strutturare a proprio vantaggio le interazioni, sfruttando i vincoli e le opportunità offerte dal contesto per conquistare, mantenere e ampliare i propri margini di autonomia e incertezza.

[7] Le pressioni istituzionali inducono l'attore che le subisce ad adottare comportamenti isomorfici. Le pressioni cui si fa riferimento, pur nella consapevolezza della difficoltà di isolare la singola influenza e del legame indissolubile e circolare tra le stesse, rinviano all'isomorfismo '*coercitivo*' (allineamento a regole, norme o leggi codificate), '*mimetico*' (allineamento a *best pratices* o mode manageriali) e '*normativo*' (allineamento a *standard* stabiliti da autorità educative o professionali) (DiMaggio, Powell, 2000). Le condotte isomorfiche possono essere ricondotte anche '*razionalized myths*' - potenti regole istituzionalizzate, in termini di categorie, classificazioni, aspettative di comportamento e norme che connotano i criteri di efficienza adottati dall'organizzazione (Meyer & Rowan, 1977) rendendola appropriata. In tal senso, i miti emergono come soluzione ai problemi generali di un'organizzazione e diventano razionalizzati se considerati '*the proper solution*' per tali problemi.

potere tra gli attori istituzionali, direttamente e indirettamente coinvolti nelle dinamiche di *governance* delle organizzazioni museali. La rete di relazioni intessuta tra gli attori istituzionali, centrali e periferici, conduce le organizzazioni ad 'assomigliarsi', in ragione di condotte strategiche isomorfiche adottate dai direttori museali; quest'ultimi, allineandosi alle pressioni, vedono di fatto ridursi la propria autonomia decisionale, disattese le aspettative del mercato, al fine di acquisire prevalentemente legittimità sociale.

Coerentemente con l'inquadramento teorico descritto, di seguito si forniranno i punti salienti della ricerca *on-field* condotta dal gruppo di lavoro volta a rinvenire fenomeni di isomorfismo e *decoupling* da parte delle organizzazioni museali statali, con il fine di rilevare una legittimità solo apparente, sviando l'attenzione dai processi effettivi con cui le stesse continuano ad operare.

4.2 Ricerca on-field

Se la prospettiva situazionista ci consente di affermare che non esiste un modello di *governance* universalmente valido, così come non esistono modelli di gestione efficace ed efficiente del patrimonio storico-artistico-culturale di un Paese, è necessario, oltre che opportuno, che le dinamiche della *governance* museale vadano studiate esclusivamente nell'osservazione degli effetti che producono (Friedberg, 1994).

Per le ragioni sopra esposte, il gruppo di lavoro ha condotto un'indagine *on-field* quali-quantitativa avente ad oggetto l'analisi delle dinamiche di *governance* dei 'musei locali', civici o provinciali, distribuiti sul territorio italiano. L'indagine è stata suddivisa in due fasi (A e B).

4.2.1 Prima fase della ricerca on-field

La prima fase, oggetto di trattazione nel *paper* "*An empirical analysis of governance dynamics in the Italian State Museums"*, presentato nel corso dell'*International Conference* HTHIC 2014 in *Heritage, Tourism and Hospitality*, cui si rinvia per approfondimenti, ha rappresentato il momento di ricostruzione dei tratti qualificanti le dinamiche di *governance* delle organizzazioni museali statali a partire dalla preliminare ricostruzione del quadro normativo istituzionale e del dibattito scientifico sul tema.

In particolare il gruppo di ricerca ha condotto tale fase partendo dalle seguenti ipotesi:

1. *Esiste un 'gap' tra il dettato del 'Codice dei beni culturali e del paesaggio' e assetto organizzativo, processi interni e attività avviate nelle organizzazioni museali;*
2. *Gli attori responsabili della governance adottano un orientamento strategico improntato prevalentemente alla protezione del patrimonio artistico-culturale;*
3. *Vi è scarsa diffusione di iniziative orientate alla valorizzazione del patrimonio artistico-culturale.*

A tal fine il gruppo di ricerca ha condotto una preliminare analisi Delphi nel corso della quale si è provveduto ad intervistare tre attori chiave del settore museale, esperti in conservazione, gestione e valorizzazione dei musei. Dalle risposte sono emersi gli elementi in grado di descrivere il fenomeno della *staticità/dinamismo* nella '*governance museale'*. Tali elementi sono stati classificati sulla base di due aspetti fondamentali: 1) struttura e servizi offerti dall'istituto museale (n. 65 *item*); 2) giudizi di valore espressi dai rispondenti (n. 18 *item*).

Il gruppo di ricerca ha, quindi, predisposto un questionario *ad hoc* (strumento di rilevazione), che tenesse conto degli elementi emersi nel corso dell'analisi, somministrato *online* ai direttori responsabili degli istituti museali statali italiani, (ISTAT 2012: 209 musei statali italiani e gallerie; rispondenti: 57 unità). La rilevazione ha consentito di: isolare gli elementi che caratterizzano la *governance* delle organizzazioni museali; evidenziare le 'direttrici' dell'esplorazione, tesa a ricostruire il modello di *governance* adottato, in prevalenza, all'interno delle organizzazioni museali ('statico', ovvero orientato alla tutela e conservazione del patrimonio artistico-culturale; 'dinamico', ovvero orientato alla valorizzazione del patrimonio artistico-culturale).

Al fine di ridurre la numerosità degli elementi da analizzare e proporre una lettura dinamica dei processi indagati si è proceduto con:

1. *Factor analysis*: si sono tradotti in pochi fattori gli *item* riferiti alla struttura e ai servizi offerti dall'istituto museale;
2. *Cluster analysis*: sono stati classificati i musei in ragione dei giudizi di valore espressi dai rispondenti;
3. *Discriminant analysis*: al fine di comprendere il peso di ciascun fattore in merito ai giudizi di valore espressi dai rispondenti.

4.2.2 Risultati di prima fase di ricerca on-field

I risultati ottenuti dalla prima fase della ricerca *on-field*, *input* per la formulazione dell'ipotesi della seconda fase della ricerca, hanno consentito di comprendere come un fenomeno così complesso come la *governance* museale non possa essere spiegata sulla pase di approcci *ex-ante*, deterministici o causali. Piuttosto, tali i risultati hanno confermato la centralità dell'attore *interest-driven* che opera all'interno di un quadro istituzionale *pro-tempore* vincolante.

Per tale ragione, la fase in oggetto ha permesso una ricostruzione più ampia del tema trattato, considerando sia le tensioni dei direttori, volte a portare avanti le proprie strategie secondo il principio di autonomia, sia gli inevitabili vincoli strutturali al loro agire, derivanti dal 'ruolo' che gli stessi rivestono. In questa prospettiva emerge che il processo decisionale e le azioni implementate, così come le preferenze e gli obiettivi dei direttori, sono influenzati dalla coalizione *pro-tempore* dominante (composta dalla pletora di stakeholder, che va dall'ambito politico e pubblico, in generale, a quello di natura privatistica) capace di condizionarne le condotte strategiche. L'azione dei direttori appare muoversi tra le pressioni provenienti dall'ambiente istituzionale, in grado di condizionarne/orientarne l'agire, e la tensione all'autonomia di governo e gestione, peraltro riconosciuta dall'assetto normativo.

Tali riflessioni fanno rilevare, in sintesi, quanto segue: i singoli attori, al fine di affermare e consolidare la propria legittimità e reputazione nell'ambiente socio-culturale, tentano di assumere uno stato organizzativo, risultato del relativo adattamento all'ambiente istituzionale, *embedded* nel sistema di relazioni sociali, in grado di condizionarne l'autonomia. Gli attori, così facendo, tentano di "sostituire forme di diversità ed eterogeneità con un sistema di istituzionalizzazione ed isomorfismo" (Martinez, 2011). A conferma di ciò intervengono i risultati della *cluster analysis*. Quest'ultima conferma il ripetersi 'conforme' delle azioni intraprese dagli attori intervistati, al punto di far rilevare nelle dinamiche di *governance* delle organizzazioni museali il persistere di condotte isomorfiche, generalmente alla base dell'immobilismo strategico da parte degli stessi direttori. Rinviando, per il dettaglio della ricerca, al *paper* citato in apertura di paragrafo, l'analisi ha confermato che: i direttori dei piccoli musei tendono a perseguire politiche 'conservative', seguendo un approccio di *governance* prevalentemente statico in quanto focalizzato sulla protezione e conservazione del patrimonio artistico e culturale; ciò non toglie che esista un altro gruppo di direttori che, sebbene meno numeroso, si focalizzi sulla relativa valorizzazione.

4.2.3 Seconda fase della ricerca on-field

I risultati della prima fase della ricerca *on-field*, nel rilevare la centralità dell'attore inserito nel contesto istituzionale, nonché la sua propensione a mettere in atto condotte orientate all'isomorfismo, il più delle volte testimonianza di un orientamento strategico definito in più occasioni con l'aggettivo "statico", hanno fornito l'*input* per la seconda fase della ricerca *on-field*. In particolare, tale fase, condotta con il patrocinio del MiBACT, è stata finalizzata all'individuazione di processi isomorfici e di *decoupling* nelle organizzazioni museali italiane.

La seconda indagine ha consentito la raccolta dei dati relativi a 72 unità. Le analisi sono ancora in corso e in questa sede si presenteranno i risultati segnatamente allo studio delle seguenti ipotesi di ricerca:

Hp_1: Il Direttore museale avvia processi isomorfici, conformando la propria condotta strategica a schemi prestabiliti e regole istituzionalizzate;
Hp_2: Le azioni intraprese dai Direttori/Executive delle organizzazioni museali sono informate a processi di decoupling.

A tal scopo, il gruppo di ricerca ha sottoposto a revisione lo strumento di indagine, così da renderlo più coerente con le ipotesi da validare. Tale revisione ha previsto l'aggiornamento delle attività caratterizzanti l'orientamento di governo e gestione (statico o dinamico, ovvero *governance* tradizionale o innovativa) e, con riferimento alla sezione riguardante le 'opinioni', nonché l'inserimento di *statement* in grado di rilevare la presenza o meno di potenziali *discrasie* tra le *opinioni* (precursori attendibili di atteggiamenti rispetto ad una data fenomenologia) e le *azioni* concretamente poste in essere dai rispondenti. Tali possibili discrasie rappresentano validi elementi segnaletici di potenziali processi di isomorfismo e/o *decoupling*. *In primis*, ne è conseguito la seguente collettanea di elementi ispezionati: gli *item* riferibili alla struttura e ai servizi offerti dall'istituto museale sono stati portati a 59 *item* (dai precedenti 65); le opinioni relative ad aspetti di *governance* e di gestione sono passati da 18 a 20 *item*.

Anche in tal caso il questionario è stato somministrato *online* a tutta la popolazione dei Direttori a capo di una pubblica organizzazione museale. Al fine di aumentare il campione rispondente, il gruppo di ricerca ha, in seconda battuta, contattato telefonicamente i responsabili delle strutture che non avevano fornito una risposta. Complessivamente i soggetti rispondenti sono stati 72 (34,45% della popolazione). È opportuno rilevare, però, che molti Direttori sono a capo di più organizzazioni museali; nonostante ciò, il gruppo di ricerca ha deciso di considerare le risposte valide solo per una realtà museale.

Al fine di analizzare la presenza di processi isomorfici e di *decoupling*, sono state sviluppate le seguenti fasi:

1. *Analisi descrittiva;*
2. *Cluster analysis;*
3. *Tavole di contingenza*

Si tenga presente che queste analisi sono state condotte solo sugli *item* che permettono di indagare le ipotesi di ricerca. Il lavoro è ancora in corso e il gruppo di lavoro rimanda a studi successivi la presentazione dei risultati dell'intera ricerca.

4.2.4 Risultati di seconda fase di ricerca on-field

Analisi descrittiva

Questo tipo di analisi è stata condotta sugli *item* maggiormente adatti allo studio delle ipotesi di ricerca. Prima di procedere alla presentazione dei risultati, risulta opportuno evidenziare la composizione del campione, ossia la carica istituzionale ricoperta dagli intervistati (Tabella 2).

Tab. 2: Carica dell'intervistato

		Frequenza	***Percentuale***	***Percentuale cumulata***
Validi	Direttore	47	65,3	65,3
	Soprintendente	25	34,7	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Dall'analisi è emerso che il 65% ricopre la carica di Direttore mentre il 25% dei rispondenti, oltre a gestire l'organizzazione museale, esercita la funzione di Soprintendente.

Per analizzare la presenza di processi di isomorfismo e *decoupling*, sono state selezionate ed analizzate le risposte fornite a tre *item* organizzate su scala ordinale a quattro modalità, espressioni dell'accordo/disaccordo rispetto alle seguenti assunzioni:

Item 1) Il Direttore di un museo possiede l'autonomia necessaria per definire le scelte strategiche per la promozione, valorizzazione e sviluppo della struttura da Egli gestita (Tabella 3);

Item 2) Nei musei italiani si tende a seguire schemi di *routine* prestabiliti pur sapendo che questi tendono a raggiungere risultati che non permettono la piena valorizzazione (Tabella 4)

Item 3) La responsabilità penale in capo al Direttore di un museo e l'assenza di una assicurazione fornita dal Ministero rappresenta un disincentivo a porre in essere attività volte alla valorizzazione e all'assunzione del rischio (Tabella 5).

Tab. 3: Item 1: autonomia del Direttore nelle scelte strategiche

		Frequenza	***Percentuale***	***Percentuale cumulata***
Validi	Per niente d'accordo	10	13,9	13,9
	Ho forti dubbi	36	50,0	63,9
	Abbastanza d'accordo	24	33,3	97,2
	Pienamente d'accordo	2	2,8	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 4: Item 2: nei musei si seguono schemi anche se non permettono di valorizzare

		Frequenza	***Percentuale***	***Percentuale cumulata***
Validi	Per niente d'accordo	10	13,9	13,9
	Ho forti dubbi	13	18,1	31,9
	Abbastanza d'accordo	40	55,6	87,5
	Pienamente d'accordo	9	12,5	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 5: Item 3: la responsabilità penale del Direttore disincentiva le attività di valorizzazione

		Frequenza	***Percentuale***	***Percentuale cumulata***
Validi	Per niente d'accordo	10	13,9	13,9
	Ho forti dubbi	15	20,8	34,7
	Abbastanza d'accordo	38	52,8	87,5
	Pienamente d'accordo	9	12,5	100,0

Fonte: ns. elaborazione

I risultati mostrano che il 64% del campione ha espresso un parere negativo sulla prima opinione, dichiarando che il Direttore non possiederebbe sufficiente autonomia nelle scelte strategiche, e una maggioranza di pareri concordi sulle altre opinioni, rispettivamente sull'adozione di schemi di *routine* (68%) e sulla responsabilità in capo al Direttore (65%) che non agevolerebbe la valorizzazione.

Cluster analysis

Il metodo di clusterizzazione adottato è stato quello delle K-medie con medie mobili (in quanto i primi due casi di studio sono stati scelti per rappresentare i centri dei potenziali cluster). Tale procedura ha consentito di identificare due *cluster* relativamente omogenei in base alle variabili selezionate, sintesi del differente approccio strategico adottato e teso o meno alla valorizzazione della struttura museale gestita.

Nello specifico, le attività che potessero rappresentare validi elementi segnaletici di una tensione rivolta alla valorizzazione sono state raggruppate come segue:

- Attività di valorizzazione della struttura (3 *item*);
- Attività di valorizzazione della conoscenza attraverso la ricerca (3 *item*).

Gli *item* considerati per le attività di valorizzazione della struttura sono i seguenti:

1) Acquisto di nuovi beni da esporre;
2) Ristrutturazione dei locali;
3) Rinnovo degli allestimenti.

Sono stati scelti i precedenti elementi perché, a parere di chi scrive, rappresentano le attività base che le organizzazioni museali dovrebbero sviluppare nel quotidiano per garantire una migliore

fruibilità del patrimonio artistico-culturale. La *cluster analysis* ha individuato, rispetto a questi tre *item*, due *cluster* (Tabelle 6 e 7), uno orientato alla conservazione, l'altro alla valorizzazione.

Tab. 6: Centri dei cluster finali - Valorizzazione struttura

	Cluster	
	1 - Orientamento alla conservazione	**2 - Orientamento alla valorizzazione**
Acquisto nuovi beni	No	Sì
Ristrutturazione locali	No	Sì
Rinnovo allestimenti	No	Sì

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 7: Numero dei casi in ogni cluster - Valorizzazione struttura

Cluster	**Orientamento alla conservazione**	27
	Orientamento alla valorizzazione	45

Fonte: ns. elaborazione

Il primo *cluster* raggruppa 27 istituti museali (37%) i cui rispondenti hanno dichiarato che il museo da loro gestito non svolgerebbe importanti attività di valorizzazione della struttura; il secondo, invece, riunisce le 45 unità museali (63%) orientate alla valorizzazione.

In maniera analoga, si è proceduto rispetto alle attività di valorizzazione della ricerca, spiegate attraverso i seguenti *item*:

1) Cataloghi scientifici;
2) Progetti di ricerca;
3) Produzione di testi.

La scelta di tali *item* è dovuta alla convinzione che siano attività che, laddove intraprese, favoriscono meglio la diffusione della conoscenza del patrimonio artistico-culturale italiano. Per questa seconda analisi l'algoritmo ha elaborato 2 *cluster* (Tabelle 8 e 9).

Tab. 8: Centri dei cluster finali - Valorizzazione ricerca

	Cluster	
	1 - Orientamento alla conservazione	**2 - Orientamento alla valorizzazione**
Cataloghi scientifici	No	No
Progetti di ricerca	No	Sì
Pubblicazione testi	No	Sì

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 9: Numero dei casi in ogni cluster - Valorizzazione ricerca

Cluster	**Orientamento alla conservazione**	22
	Orientamento alla valorizzazione	50

Fonte: ns. elaborazione

Il primo *cluster* raggruppa le 22 organizzazioni museali (31%) in cui non viene svolta alcuna valorizzazione di tipo scientifico; il secondo comprende i restanti 50 musei (69%) orientati alla valorizzazione della ricerca. È opportuno sottolineare che l'*item* 'cataloghi scientifici' non è un elemento discriminante perché, in generale, la maggioranza delle organizzazioni museali intervistate non produce cataloghi scientifici, pur partecipando a progetti scientifici con università e centri di ricerca.

Tavole di contingenza

Le tavole di contingenza di seguito riportate (Tabelle 11-15) mostrano le relazioni esistenti tra le attività di valorizzazione (struttura e ricerca) e le opinioni degli intervistati sull'autonomia del Direttore nelle scelte strategiche, sull'adozione di schemi di *routine* e sulla responsabilità in capo al

Direttore. Per una migliore chiarezza espositiva i giudizi sulle opinioni sono stati riuniti in due macro classi: parere contrario ("Per niente d'accordo" e "Ho forti dubbi") e parere favorevole ("Abbastanza d'accordo" e "Pienamente d'accordo").

Le Tabelle seguenti mostrano le relazioni tra la valorizzazione della struttura (Tabella 10) e della ricerca (Tabella 11) e l'opinione sull'Autonomia del Direttore nelle scelte strategiche.

Tab. 10: Tavola di contingenza valorizzazione della struttura/Autonomia del Direttore

		Autonomia del Direttore nelle scelte strategiche		
		Parere contrario	Parere favorevole	Totale
Valorizzazione struttura	Sì	17	10	27
	No	29	16	45
	Totale	46	26	72

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 11: Tavola di contingenza valorizzazione della ricerca/Autonomia del Direttore

		Autonomia del Direttore nelle scelte strategiche		
		Parere contrario	Parere favorevole	Totale
Valorizzazione ricerca	Sì	14	8	22
	No	32	18	50
	Totale	46	26	72

Fonte: ns. elaborazione

Dall'analisi emerge che il 64% degli intervistati (46 su 72) ha espresso un parere contrario, ossia ha dichiarato che i Direttori non possiedono l'autonomia necessaria per definire le scelte strategiche per la promozione, la valorizzazione e lo sviluppo dell'organizzazione museale. Nonostante ciò, 17 rispondenti su 46 (il 37%) hanno risposto di sviluppare attività tese alla valorizzazione della struttura e il 30% (14 su 46) ha sostenuto di intraprendere attività di valorizzazione della ricerca. Contestualmente il 22% e il 26% del campione, nonostante sostiene che il Direttore abbia un'adeguata Autonomia di gestione, di fatto, non avvia attività di valorizzazione, rispettivamente di struttura e di ricerca.

Le relazioni tra l'adozione di schemi di *routine* e la valorizzazione della struttura e della ricerca sono presentate nelle Tabelle 12 e 13.

Tab. 12: Tavola di contingenza valorizzazione della struttura/Schemi di routine

		Nei musei si seguono schemi anche se non permettono di valorizzare		
		Parere contrario	Parere favorevole	Totale
Valorizzazione struttura	Sì	8	19	27
	No	15	30	45
	Totale	23	49	72

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 13: Tavola di contingenza valorizzazione della ricerca/Schemi di routine

		Nei musei si seguono schemi anche se non permettono di valorizzare		
		Parere contrario	Parere favorevole	Totale
Valorizzazione ricerca	Sì	5	17	22
	No	18	32	50
	Totale	23	49	72

Fonte: ns. elaborazione

Il primo dato che emerge dall'analisi è che il 68% degli intervistati (49 su 72) dichiara che nei musei italiani si tende a seguire schemi di *routine* prestabiliti pur sapendo che questi tendono a raggiungere risultati che non permettono la piena valorizzazione del patrimonio gestito. Il secondo dato interessante è che il 39% degli intervistati (19 su 49), che ha affermato che nei musei si seguono schemi di *routine*, ha altresì dichiarato di sviluppare attività di valorizzazione della

struttura e 17 su 49 (il 35%) hanno sostenuto di avvivare attività tese alla valorizzazione della conoscenza attraverso la ricerca.

Le Tabelle seguenti, infine, rappresentano le relazioni intercorrenti tra la responsabilità penale in capo al Direttore di un museo e la valorizzazione della struttura (Tabella 14) e della ricerca (Tabella 15).

Tab. 14: Tavola di contingenza valorizzazione della struttura/Responsabilità penale

		La responsabilità penale del Direttore disincentiva la valorizzazione		
		Parere contrario	Parere favorevole	Totale
Valorizzazione struttura	Sì	6	21	27
	No	19	26	45
	Totale	25	47	72

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 15: Tavola di contingenza valorizzazione della ricerca/Responsabilità penale

		La responsabilità penale del Direttore disincentiva la valorizzazione		
		Parere contrario	Parere favorevole	Totale
Valorizzazione ricerca	Sì	7	15	22
	No	18	32	50
	Totale	25	47	72

Fonte: ns. elaborazione

Il 65% del campione (47 su 72) ha espresso un parere favorevole circa la possibilità che la presenza di una responsabilità penale in capo al Direttore di un museo possa effettivamente disincentivare la valorizzazione e l'assunzione di rischi da parte del decisore stesso (selezione avversa). Nonostante ciò 21 rispondenti su 47 (il 45%) hanno sostenuto di aver avviato attività tese alla valorizzazione della struttura e il 32% (15 su 47) ha dichiarato di svolgere attività di valorizzazione della ricerca.

5. Discussione dei risultati e conclusioni

Le riflessioni proposte sulla *governance* museale rafforzano, secondo il punto di vista del gruppo di lavoro, la coerenza dell'approccio adottato. La prospettiva situazionista, infatti, consente la ricostruzione del fenomeno indagato, considerati i condizionamenti di contesto all'azione degli attori intervistati, suggerendo di analizzare le dinamiche di governance attraverso l'osservazione degli effetti prodotti. È opportuno sottolineare che la 'cristallizzazione' delle governance museale disposta dal Decreto Musei potrebbe, nel tempo, confermare/contraddire le riflessioni fino ad ora proposte, una volta entrato a regime il nuovo assetto organizzativo. Ciò perché l'attuale quadro normativo, probabile risultato dell'emersione di nuove coalizioni politico-istituzionali, ridisegna in parte gli 'spazi di azione strategica' all'interno dei quali potranno muoversi i 'nuovi' direttori/*executive* museali, oggi più professionalizzati.

Le elaborazioni hanno fatto emergere come ci sia una reale discrasia tra le opinioni espresse - diretta conseguenza di una certa percezione dell'attuale *framework* normativo - e le attività effettivamente sviluppate all'interno dei musei. Il decisore sembrerebbe, così, muoversi optando per soluzioni che tenderebbero ad adeguare i processi interni alle norme maggiormente cogenti. E, come detto nel corso di questa trattazione, la maggiore cogenza è da rinvenirsi nell'orientamento alla conservazione del bene pubblico rappresentato dal patrimonio conservato all'interno del museo. L'attivazione da parte dei Direttori/*executive* museali di condotte informate a processi isomorfici e di *decoupling* serve, per l'appunto, a mitigare il rischio: in particolare, la *cluster analysis* ha evidenziato come il gruppo più numeroso risulterebbe orientato maggiormente alla valorizzazione pur se, dalle opinioni espresse, tutto farebbe presagire per un approccio più conservatore e meno

sottoposto al rischio. L'analisi delle 'opinioni' espresse ha fatto rilevare, dunque, che le attività di valorizzazione non sarebbero, di fatto, "convenienti" da intraprendere. A rigor di logica, se si dichiara a) che l'autonomia decisionale dei Direttori abbia i caratteri della mera formalità; b) che sia più opportuno propendere per un adeguamento a schemi e *routine* prestabilite e già implementati altrove; c) che la responsabilità penale in capo al direttore possa essere un disincentivo per l'assunzione del rischio ma, nel frattempo, si dà bella mostra di tutte le attività di valorizzazione (della struttura, della conoscenza attraverso la pubblicazione di opere di carattere scientifico e così via), allora bisognerà scegliere una sola ipotesi tra le seguenti: o gli intervistati stanno dichiarando opinioni a cui non credono oppure stanno tentando di trasferire un'immagine del museo che non reale. È convinzione di chi scrive, però, che, vista la posizione apicale (e, di conseguenza, delicata) dei rispondenti, le percentuali riportate circa l'accordo/disaccordo sulle opinioni espresse possano essere state sottostimate (a favore di una ricostruzione, tutto sommato, positiva dello stato delle cose). Ma così non è stato e la possibilità di dichiarare valida l'ipotesi relativa alla presenza di comportamenti isomorfici (tesi cioè all'adeguamento dei processi interni al dettame normativo) deriva direttamente da quel 68% (a nostro avviso, sottostimata) degli intervistati, i quali affermano che le condotte adottate dai responsabili delle organizzazioni museali si conformano prevalentemente a prassi consolidate nell'ambiente istituzionale. A riprova che l'ipotesi Hp_1 sia da considerarsi confermata interviene il 60% di coloro i quali hanno rinvenuto nell'adozione di schemi di *routine* un limite alla valorizzazione del patrimonio artistico-culturale e che hanno poi dichiarato di non svolgere alcuna attività di valorizzazione, sia in termini di struttura che di ricerca.

I processi di *decoupling* rappresentano l'altro lato di una stessa medaglia: anch'essi trovano evidenza nel disallineamento tra il dichiarato ('opinioni') e il realizzato (attività di valorizzazione della struttura e della ricerca). A conferma di ciò si è rilevato quanto segue: più del 30% degli intervistati che ha dichiarato che i Direttori non possiedono l'autonomia decisionale necessaria a definire le proprie scelte strategiche, ha invece dichiarato di sviluppare attività tese alla valorizzazione della struttura e della ricerca; inoltre, più del 30% degli intervistati che ha dichiarato l'attivazione nelle organizzazioni museali si seguono schemi di *routine* e prassi consolidate, ha altresì dichiarato di sviluppare attività di valorizzazione della struttura e della ricerca; infine, circa il 40% degli intervistati che ha espresso un parere favorevole in merito ai limiti derivanti dalla responsabilità penale del Direttore per le azioni intraprese, ha poi sostenuto di aver sviluppato attività tese alla valorizzazione della struttura e della ricerca. L'ipotesi della presenza di *decoupling* è di per sé *autoevidente* ed è l'unica possibilità per risolvere questa paradossale situazione: la logica imporrebbe che l'adeguamento a *routine* e a prassi consolidate dovrebbe essere diretta conseguenza di un'imitazione di *best practices* e, dunque, essere in grado di generare valore; mentre la realtà dei fatti ci restituisce un sistema museale incapace di esprimere, in termini economici, tutte le reali potenzialità. Emerge, quindi, il tentativo degli intervistati di far apparire una realtà del sistema museale differente da quella reale, creando una sorta di 'vetrina allestita' in cui l'organizzazione museale si adegua solo formalmente alle aspettative del campo organizzativo, implementando attività che, nel concreto non si conformano ad esse: ciò, al fine di soddisfare apparentemente gli adempimenti regolatori e di incrementare la percezione esterna di legittimazione, pur gestendo l'organizzazione museale come sempre.

È opportuno sottolineare, dal punto di vista metodologico, parte del campione rispondente ha fornito il proprio contributo alla ricerca attraverso la compilazione del questionario *online*, venendo meno l'interazione tra intervistante e intervistato. La mancanza del contatto diretto, infatti, non consente di arrivare ad inquadrare il fenomeno nella sua complessità. A ciò si aggiunga il limite della numerosità campionaria. Nonostante si sia registrata una risposta di circa il 34% della popolazione indagata (72 unità rispondenti a fronte delle 209 contattate), di fatto le peculiarità che caratterizzano il settore museale, nonché la forte eterogeneità delle organizzazioni museali, suggeriscono al gruppo di ricerca di continuare con l'analisi sul campo al fine di superare le criticità rilevate, magari adottando strumenti di indagine che derivino dall'etnometodologia, così come segnalato nel paragrafo 4 (Metodologia).

Bibliografia

BAGDADLI S. (2003), "Museum and theatre networks in Italy: determinants and typology", *International Journal of Art Management*, vol. 6, n. 1, pp. 19-29.

BAGDADLI S., PAOLINO C. (2005), *The Institutional Change of Italian Public Museums Between Legitimacy and Efficiency: Do Museum Directors Have a Role?*. neumann.hec.ca

BARLEY A., TOLBERT P.S. (1997), "Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution", *Organization Studies*, vol. 18, pp. 93-117.

BERGER P.L., LUCKMANN T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna.

CERQUETTI M. (2007), "La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali", *Sinergie*, n.73-74, pp. 421-438.

CHIRIELISON C. (1999), "La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche", *Studi e note di economia*, vol. 1, pp. 143-168.

CRESPI F. (1999), *Teoria dell'agire sociale*, Il Mulino, Bologna.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1978), *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Etas Libri, Milano.

DAINELLI F. (2007), *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, (vol. 33). FrancoAngeli, Milano.

DRAGONI P. (2005), "Antimarketing dei musei italiani?", *Sinergie*, vol. 68, pp. 55-74.

DRAGONI P. (2010), *Processo al museo. Sessant'anni di dibattito sulla valorizzazione museale in Italia*, Edifir, Firenze.

DRAGONI P. (2012), *Come si rinnova una vecchia pinacoteca. Il progetto di Achille Bertini Calosso per la nuova sede della Galleria Nazionale dell'Umbria*, Napoli: Luciano editore.

EDELMAN L.B. (1992), "Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law", *American journal of Sociology*, 1531-1576.

FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, vol. 82, pp. 95-107

FRIEDBERG E. (1994), *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*, Etas Libri, Milano.

GARFINKEL H. (1967), *Studies in Ethnometodology*, Blackwell, Oxford.

GOLINELLI C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano.

GOLINELLI G.M. (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.

GROSSI R. (2008), *Creatività e produzione culturale. Un paese tra declino e progresso*, Quinto rapporto annuale Federculture, Umberto Allemandi & c.

JALLA D. (2000), *Il Museo Contemporaneo, Introduzione al Nuovo Sistema Museale Italiano*, UTET, Torino.

KALEV A., DOBBIN F., KELLY E. (2006), "Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies", *American sociological review*, vol. 71, n. 4, pp. 589-617.

LORD B., DEXTER LORD G. (1997), *The Manual of Museum Management*, The Stationary Office, London.

MANFREDI G. (2011), "La valorizzazione dei beni culturali come compito costituzionalmente necessario", *Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 3, pp. 25-31.

MARTINEZ M. (2011), Cambiamento e tradizioni di ricerca negli studi organizzativi: tra conservazione e distruzione, allomorfismo e isomorfismo, *Working paper series*, 3, CESIT, Napoli, p. 18.

MASTROBERARDINO P. (2010), "La governance del sistema impresa tra istituzionalizzazione e azione del soggetto imprenditoriale", *Sinergie*, n. 81, pp. 135-171.

MASTROBERARDINO P. (ed.) (2006), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli.

MASTROBERARDINO P., NIGRO C. (eds.) (2009), *Le dinamiche di governance d'impresa. Cenni sull'approccio etnometodologico*, ESI, Napoli.

MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized Organization: Formal Structures as Myth and Cerimony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n. 2, pp. 41-62.

MEYER J.W., ROWAN B. (2000), "Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia", in Powell W.W., Dimaggio P.L. (eds), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Ed. Comunità, Torino.

MONTELLA M. (2006), "Approccio manageriale ai musei italiani", in Fiocca R., Battaglia L. (eds.), *Il museo tra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano, pp. 51-70.

MONTELLA M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Mondadori, Milano.

MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M., *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*. Cedam, Padova.

MONTELLA M., MANACORDA D. (2014), "Per una riforma radicale del sistema di tutela e valorizzazione", in Volpe G. (eds.), *Patrimoni culturali e paesaggi di Piglia e d'Italia tra conservazione e autonomia. Atti delle Giornate di Studio*, EdiPuglia, Bari.

NIGRO C., IANNUZZI E., CAROLILLO G. (2011), "Comunicazione e strutturazione di un quadro istituzionale. Riflessioni sulla recente crisi del sistema finanziario", *Sinergie*, n. 89, pp. 109-130.

NIGRO C., TRUNFIO M. (2010), "Confini, coalizioni e *governance* nei contesti territoriali. Verso la realizzazione dei sistemi turistici locali", *Sinergie - Rapporti di Ricerca*, n. 31, pp. 47-89.

NIGRO C., IANNUZZI E., LAMBRESA M. (2014), "An empirical analysis of governance dynamics in the Italian State Museums", *Proceedings of Heritage, Tourism and Hospitality: International Conference HTHIC 2014*, pp. 322-337.

OGIEN A, QUÉRÉ L. (2005), *Le Vocabulaire de la Sociologie de l'Action*, Paris: Ellipse.

OLIVER C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 1, pp. 145-179.

ORTON J.D., WEICK K.E. (1990), "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 2, pp. 203-223.

PETRAROIA P. (2010), "Storia (storie?) dell'arte (della arti) e valorizzazione", *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 1, pp. 143-148.

PFEFFER J. (1981), *Power in organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.

POWELL W.W., DIMAGGIO P.L. (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Ed. Comunità, Torino.

RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci Editore, Roma.

SANDULLI M.A. (2012), *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Giuffrè, Milano.

SCIULLO G. (2010), "Il ruolo della produzione legislativa per la valorizzazione", *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 1, pp. 119-122.

SEGRE G. (2005), "Itervento", in AA.VV. *Beni culturali nel bilancio sociale d'impresa*. Associazione Amici della Scuola Normale Superiore, Pisa, pp. 73-81.

SOLIMA L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Cedam, Padova.

SOLIMA L. (2010), "Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie*, n. 82, pp. 47-74.

SPARTI D. (2002), *Epistemologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.

TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità", *Sinergie*, n. 82, pp. 27-46.

WEAVER G.R., TREVINO L.K., COCHRAN P.L. (1999), "Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics", *Academy of Management Journal*, n. 42, pp. 539-552.

WIZEMANN A., ALBERTI F. G. (2005), "L'assetto organizzativo della fondazione per la gestione dei beni e delle attività culturali", *Liuc Papers Serie Management ed economia della cultura*, vol. 1, n. 175.

ZAN (ed). (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas, Milano.

ZUCKER L.G. (1987), "Institutional theories of organization", *Annual review of sociology*, vol. 13, pp. 443-464.

ZUCKER L.G. (2000), "Il ruolo dell'istituzionalizzazione ai fini della persistenza culturale", in Powell W.W., DiMaggio P.J. (eds.), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni Comunità, Torino.

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

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

Quando "abbandono" fa rima con "opportunità". L'isola del centro storico di Taranto: un ideale albergo diffuso
DANIELA CAVALLO, MASSIMO PRONTERA, DAMIANO CASTELLI

Il Museo d'impresa tra limiti legislativi eredità e innovazione Caso studio, Museo Nicolis a Villafranca di Verona

DANIELA CAVALLO* CHIARA TENCA•

Abstract

Obiettivi. *Si evidenzia che non è stata utilizzata una prospettiva disciplinare "di management", piuttosto di Architettura e Pianificazione Territoriale, contaminate queste da una visione che cerca ormai da alcuni anni di mutuare il pensiero del fare impresa all'interno della progettazione del territorio in una contaminazione che sia buona, ovvero possa portare spunti per risolvere problematiche di valorizzazione dei Territori che troppo spesso cercano soluzioni teoriche agendo per compartimenti stagno. L'impresa storica e il museo d'impresa. mutuare le dinamiche economiche ed imprenditoriali per l'innovazione e la valorizzazione del territorio e dei beni culturali; la necessità della contaminazione per la creazione di percorsi nuovi in cui l'Architettura è specchio ed identità dell'impresa, portatrice di Valore e generatrice di Bellezza, attraverso la trasmissione del senso di Appartenenza.*

Metodologia. *Attraverso la definizione di Impresa storica e Museo d'impresa, una mappatura dei musei d'impresa sul territorio per analizzare una caso studio emblematico, attraverso il quale trattare di Racconto, Storia, Prodotto, Valore e Valorizzazione.*

Limiti della ricerca. *L'analisi si limita a un solo caso di studio in un tempo breve*.

Implicazioni pratiche. *L'utilizzo dell'architettura, del territorio e della storia come framework concettuale applicato all'azienda implica strategici risvolti organizzativi e manageriali.*

Originalità del lavoro. *L'identità dell'impresa si racconta attraverso il museo d'impresa, custode della tradizione e allo stesso tempo incubatore di innovazione. L'Architettura, quale potente social media, è in grado di innescare la contaminazione con le dinamiche economiche e porsi come perno dell'etica manageriale intesa come senso di responsabilità che si esprime attraverso l'equilibrio, veicolo di comunicazione del brand e del prodotto; sancisce l'Identità del luogo ed è anello della catena di giunzione tra marketing e territorio, tra Arte della Creazione e sistema di regole del buon vivere.*

Parole chiave: *architettura; innovazione; territorio; museo; impresa; storia*

Objectives. *It should be noted that it has not been used a disciplinary managerial perspective but a perspective of Architecture and Regional Planning contaminated by a vision that now seeks to borrow the thought of doing business within the design of the area in a contamination that is smart and it can bring ideas to solve problems of exploitation of territories which too often seek theoretical solutions. The company history and the corporate museum. borrow the economic dynamics and entrepreneurial innovation and the development of the territory and cultural heritage; the necessity of contamination for the creation of new paths in which the architecture is mirrored and identity, the bearer of value and generating Beauty, through the transmission of a sense of belonging.*

Methodology. *Through the definition of historical enterprise and a mapping of the corporate museums to analyze a case study emblematic, through which Story, History, Product, and Value Enhancement could be told.*

Research limits. *the analysis is limited to a single case study*

Practical implications. *using architecture as a conceptual framework in the investigation of enterprise has its own strategic organizational and managerial implications.*

Originality of the study. *The identity of the company is told through the corporate museum, guardian of tradition and at the same time innovation incubator. Architecture, as a powerful social medium, is able to trigger contamination with economic forces and it acts as a managerial pivot understood as a sense of responsibility that is expressed through the balance, communication vehicle of the brand and the product; it establishes the identity of the place and it is a ring of chain between marketing and territory, including Art of Creating and system of rules of smart living.*

Key words: *architecture; innovation; territory; corporate museum; history*

* Libero Professionista, Università di Verona
e-mail: arch.dcavallo@alice.it

• Libero Professionista
e-mail: chiara.beatrice@gmail.com

1. Premessa Generale

In tempi di crisi come l'attuale, la risorsa prima non sarà la produzione in sé, ma la produzione di idee per produrre, ed in quest'ottica esistono risorse culturali che potrebbero trovare, adattate e contestualizzate, ispirate a logiche manageriali, con un approccio imprenditoriale, una nuova vita commerciale e diventare risorsa economica per il Paese; in particolare il patrimonio storico artistico e culturale, denominato genericamente Beni culturali.

L'esigenza di salvaguardare il patrimonio storico, artistico e culturale ha indotto da sempre lo Stato a stimolare interventi da parte sia dei privati sia, soprattutto, delle imprese, mediante agevolazioni di carattere tributario attraverso "sponsorizzazioni"; mentre per i privati la forma di intervento è esclusivamente il "mecenatismo". Un caso a parte i Musei d'impresa.

Urge una riflessione, condivisa tra politici, imprenditori e cittadini: questi ultimi, hanno diritto all'informazione ed alla partecipazione alle scelte che si fanno sul Bene comune o per il Bene comune. "Bene comune" è un termine riferibile a diversi concetti; un concetto, ma anche un agire, positivo, attivo, che coinvolge la responsabilità di tutti, da cui nessuno si può sentire escluso o chiamare fuori: la democrazia è fatta di partecipazione e responsabilità, e si realizza nel confronto.

Confronto su un Bene, quale quello culturale, che costituisce "testimonianza materiale avente valore di civiltà" (Commissione Franceschini, 1964) e che nella "produzione giuridica dei beni culturali" (L. Barsotti) è "merce detratta dalle altre allo scopo di determinarne, per separazione il valore": essi hanno valore, ma non hanno prezzo.

Questi beni sono un linguaggio, in cui la società si riconosce; pertanto tutti i beni, in quanto segni della produzione sociale, sono beni culturali, perché espressione della storia di una collettività umana organizzata secondo certi fini.

I Beni culturali fanno poi parte di un patrimonio, sempre culturale, fulcro della nostra identità nazionale e della nostra memoria storica, l'anima di una città, di un territorio, di un paese.

Questo patrimonio è, a sua volta, frutto di eredità storiche di donazioni o lasciti alla comunità che su un territorio insiste, dunque originariamente erano beni privati; donare al Pubblico ha sempre voluto dire consegnare al popolo sovrano un bene culturale che ne facesse identità storica, frutto di una cultura istituzionale e civile, che risale ancor prima de l'unità politica del Paese; vuol dire aver compreso, *ante litteram,* la diffusione capillare del patrimonio sul territorio nazionale e il suo comporsi in un insieme coerente che ne fa il "carattere" dell'Italia, quello che in tempi contemporanei rappresenta il massimo fattore di attrazione per turisti e studiosi di tutto il mondo.

Per moltissimi anni è stata fatta azione di tutela da parte dello Stato, per non disperdere i beni e gestirli in funzione di una pubblica fruizione, e la centralità del patrimonio culturale che garantisce e consolida i valori di identità nazionale si esplica nell' art. 9 della Costituzione: La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico-artistico della Nazione.

"Il nostro bene culturale più prezioso è il contesto, il continuum fra i monumenti, le città, i cittadini; e del contesto fanno parte integrante non solo musei e monumenti, ma anche la cultura della conservazione che li ha fatti arrivare fino a noi. - ci insegna Salvatore Settis, e continuando - La nostra cultura della conservazione è stata la più ricca e avanzata del mondo, sul piano istituzionale e su quello della coscienza civile, là dove vi è sempre stata una prioritaria attenzione dello Stato verso il patrimonio culturale, inteso come proprietà di tutti i cittadini. L'Italia, soprattutto nel secondo dopoguerra, si è ricostruita nella sua unità e identità anche grazie alla cultura della conservazione"; l'Italia, intorno alla cultura della conservazione, potrebbe addirittura fare scuola all'Europa, essere modello da esportare.

Oggi, il nostro Paese, deve diventare un modello anche di tipo economico, un luogo ed un modo di fare che condizioni positivamente e alimenti la crescita e lo sviluppo di chi lo abita.

In quest'ottica si vuole pensare all'Italia ed ai suoi beni culturali come ad un unico grande Museo d'impresa, quell'impresa che già viene tutelata dal "Made in Italy".

Il processo d'industrializzazione del nostro Paese ha avuto riflessi sul costume, sulla società, sul territorio, sul Paesaggio, e non sempre negativi - pensiamo agli imprenditori illuminati di quei

territori che hanno contribuito molto e positivamente, come Olivetti, Lanerossi, Della Valle, ecc - pertanto risulta ormai necessario considerare il nostro Paese un Museo d'impresa, che sia istituzione culturale, ma contestualizzata in un'ottica aziendale e inserita nelle logiche di business; in particolare, come avviene proprio nel caso già in atto delle sponsorizzazioni culturali, l'area di convergenza tra realtà d'impresa e museo è rappresentata dal marketing.

Quando un'impresa decide di realizzare un museo di tal sorta può avere finalità di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio storico artistico di sua proprietà, come di quello contiguo appartenente alla collettività, valorizzando così il territorio stesso su cui insiste; ma anche lo scopo di fare marketing, che non deve però essere la finalità primaria, per evitare strumentalizzazioni o abusi.

Resta, la necessità ormai incombente di rivedere la gestione dei Musei italiani, l'idea stessa di Museo, non più solo luogo per una collezione statica, anzi non-luogo, perché spesso assenti sono le relazioni che pongono in essere la funzione del museo, quella di conservazione di tutela e di restauro, azioni che spesso non si possono compiere per assenza di fondi, che invece potrebbero sussistere non in una logica assistenzialista ma manageriale, fatta di comunicazione, divulgazione, innovazione. Intelligenza e creatività, caratteri dell'italianità, da far diventare eredità attiva.

2. Museo Italia, modello di Museo d'impresa diffuso

Il museo, per definizione non è fine a se stesso, ma ha insita la vocazione al pubblico, così "Museo

Italia" dovrà inserirsi in un quadro di politiche di marketing aziendale e di comunicazione d'impresa investendo ambiti più diversi, dal Turismo alla competitività internazionale delle stesse imprese italiane. Pertanto, in considerazione sempre dell'attuale congiuntura economica sfavorevole e nel tentativo di risolvere una contraddizione esistente nel nostro Paese, quale il riconoscimento dei Beni culturali come risorsa principale economica e turistica da un lato e la totale e sistematica assenza di risorse da destinare alla tutela, manutenzione e valorizzazione dei beni culturali dall'altro, si propone una azione di ricerca che ha come obiettivo la stretta sinergia, con reciproco vantaggio, tra pubblico e privato, tra impresa e beni culturali, che giunga infine ad individuare quale può essere l'incentivo per un imprenditore, per un'azienda ad investire nel Bene culturale, nel Territorio, quale la reale messa a reddito dei Beni culturali, senza snaturarne la loro definizione giuridica e collettiva. Mutuare le dinamiche d'impresa manageriali nella gestione dei beni culturali e dei Musei veri e propri, tradizionali, dove l'impresa sia diffusa su tutto il territorio.

Si tratta di mettere in atto un'innovazione culturale, perché la nostra società risulta abbondante di risorse immateriali (idee) e materiali (un bene culturale, un paesaggio, un'opera) che rischiano di essere sprecate e che invece possono costituire soluzioni a costo ridotto, e perché ad animare il progetto c'è anche la convinzione di poter ripensare il prodotto a partire dai problemi concreti delle imprese da intercettare.

Qualche spunto da approfondire, affinché Pubblico e privato possano ottenere più effetti positivi:

1. il bene culturale diventa sponsor del prodotto
2. il prodotto diventa sponsor del bene culturale e strumento di divulgazione al dettaglio
3. il bene culturale viene veicolato attraverso il mercato in paesi diversi e induce alla curiosità del conoscere il bene dal vero (vieni in Italia....)
4. l'impresa promuove cultura, nuovi prodotti, idee
5. si mette in movimento il paese con una sinergia tra pubblico e privato, pensando al territorio come un intero museo d'impresa diffuso.

Come fare? I modelli di Musei d'impresa che esistono sul nostro territorio possono dare esempi di gestione manageriale che produce ricchezza al territorio stesso, una ricchezza indiretta a volte o indotta, con una capacità del patrimonio culturale di generare valore dal valore accumulato.

3. Museo d'impresa in Italia

La definizione dei concetti "Impresa storica" e "Museo d'impresa" risulta necessaria.

La prima, viene così definita, un'azienda che nel tempo passato, nel presente - e anche con una forte propensione dinamica verso il futuro - abbia saputo operare in una dimensione che continui a muovere la Produttività e l'Economia in un contesto Sociale e Culturale.

Viene tenuta presente una anzianità di oltre cento anni di vita operosa ed eticamente corretta, imprese che affondano la loro radici storiche nel Medioevo e nel Rinascimento, altre costituite nell'Ottocento o agli inizi del Novecento. Tutte accomunate da un glorioso passato e dal 'fare impresa' a livelli di eccellenza, sia in Italia che all'estero.

Le Imprese Storiche hanno come comune denominatore un debito illustre con il passato, e un credito generoso con il futuro. Il debito è quella tradizione fin troppo importante, che obbliga ad incoraggiare nuovi sforzi in termini di intraprendenza; il credito è una scommessa aperta con il futuro, l'accettazione di infinite sfide, in passato già accettate e già vinte.

Non diverso dal concetto classico di Museo, luogo di raccolta di quei Beni culturali di cui agli inizi del nostro scrivere, nei valori e negli intenti, diversa la gestione.

Museo d'impresa, è una vera e propria realtà associativa, definita da regole e canoni: le persone fisiche, gli enti, le istituzioni, le associazioni, le fondazioni, i musei e gli archivi d'impresa, i musei civici, le accademie e le istituzioni culturali pubbliche in genere che, condividendo le finalità dell'Associazione, facciano richiesta di adesione, si impegnino a rispettare lo Statuto e a versare la quota associativa e contribuiscano allo sviluppo delle sue linee programmatiche.

Gli Associati di Museimpresa sono musei e archivi di grandi, medie e piccole imprese italiane che, forti della loro storia, hanno deciso di investire nella valorizzazione del proprio patrimonio industriale, mettendolo a disposizione della collettività. Storie inedite che si raccontano attraverso gli oggetti e i documenti custoditi in questi luoghi: un ponte sospeso tra passato e futuro, dove si parla di persone, lavoro, cultura e innovazione. Essi devono:

1. Avere un fondamento istituzionale (impresa, ente legalmente riconosciuto, ecc.).
2. Avere un documento che enunci la mission, le funzioni e il regolamento dell'istituzione e che sia pubblicamente consultabile.
3. Avere almeno un curatore o un referente professionalmente qualificato che abbia la responsabilità dell'istituzione.
4. Avere un'apertura al pubblico adeguata alla tipologia dell'istituzione e compatibile con le esigenze della struttura ospitante.
5. Avere una politica di acquisizione per un aggiornamento e/o accrescimento continuo.
6. Avere disposizioni e strutture adeguate per la conservazione e la sicurezza delle collezioni, delle architetture, dei documenti.
7. Avere progetti appropriati di valorizzazione (esposizione, ricerca, educazione e comunicazione).
8. Avere strutture di servizio per i visitatori.

L'obiettivo comune dell'Associazione Musei d'impresa è quello di Promuovere la politica culturale dell'impresa attraverso la valorizzazione degli archivi e musei d'impresa e la diffusione di standard qualitativi. Dare visibilità, in un'ottica di sistema, al variegato fenomeno dei musei e archivi d'impresa, espressione della storia produttiva e imprenditoriale italiana. Favorire lo scambio di conoscenze e di esperienze tra la comunità museali, 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. Incrementare la relazione e l'interazione tra imprese e archivi operanti sul territorio nazionale e internazionale in vista di progetti di valorizzazione comuni. Stimolare i diversi attori istituzionali (pubbliche amministrazioni, associazioni, università) ad investire nella cultura d'impresa per impedire la dispersione ciclica di importanti patrimoni imprenditoriali, di quel sapere tecnologico che ha contribuito al nostro patrimonio identitario.

Che differenza c'è tra un Museo d'impresa e un Museo del Rinascimento, tra Ferrari e Leonardo? Stesso ingegno. Quel pensare prima del tempo alla Meccanica come attività produttiva di macchine e impianti, macchine come strumenti per migliorare la qualità di vita dell'uomo, come arte. Quell'arte che è bellezza di forme che ci porta fino ai veicoli che abbiano un rapporto diretto o indiretto con il movimento del mezzo stesso, quello studio che, in fisica, si fa del movimento e dell'equilibrio dei corpi in rapporto alle forze, treni, aerei, auto, per migliorare la qualità della vita. Come per l'arte.

4. Il caso studio. Museo Nicolis, continuità e cambiamento

Bella. Elegante. Frizzante. Potente, nel suo essere, sempre nel tempo. Sorridente, morbida, qualche spigolo vivo, sprezzante dei pericoli di un'impresa. Potrebbe essere la Lancia Aurelia B52 rigorosamente Coupè, verde, di quel tono che è dello smeraldo, del mare che bagna le nostre coste, e non del metallo, prodotta dal 1950 al 1958 da quel Gianni Lancia che già durante la guerra cominciò ad occuparsi dei progetti futuri di quella Casa che portava il nome della famiglia, come un tempo spesso accadeva. Eredità.

Futurista, avanguardista, capace di fare impresa e da essa trarne forza, come la Tamara de Lempicka dell'Autoritratto in Bugatti verde del 1925. Seppur molto più giovane, ma ugualmente con quel carattere di "senza tempo" quella determinazione che ha solo la bellezza, la seduzione, il condurre a sé, è Silvia Nicolis, perché l'auto è femmina, perchè Silvia è Presidente del Museo Nicolis, dell'Auto, della Tecnica, della Meccanica, perché Silvia è Silvia, unicum, perché è custode dell'eredità della famiglia Nicolis, la sua. Siamo, quello che facciamo, e come lo facciamo. Silvia, fa impresa attraverso la cultura. Eredità.

Un Benvenuto accoglie i visitatori, che sia il sito o la sede reale del Museo. Un museo non tradizionale - come recita l'homepage o la brochure - voluto fortemente da Luciano Nicolis, il padre di Silvia. Il museo racconta, attraverso centinaia di automobili, motociclette e biciclette, l'evoluzione dei mezzi di trasporto degli ultimi due secoli. Ma c'è molto di più in questo Museo-non-Museo: macchine fotografiche e per scrivere, strumenti musicali, oggetti introvabili. Quel design che nasceva per migliorare la qualità della vita degli uomini, disegno di prodotti che si poneva al servizio dell'ingegno degli uomini.

Ma dov'è l'impresa? Ci attira un marchio, Lamacart, e l'elenco delle attività del Museo: Il fondatore, Le collezioni, Centro Congressi, Centro didattico, Turismo e Visite Guidate, Centro Documentazione, Servizi e Attività, Vintage Store & Bookshop, Eventi e Mostre, Premio Museo Nicolis, Stampa, Mondi Affini, Amici del Museo, Top ricerche.

Qualcosa ci dice che ci sono le logiche manageriali ad ispirare la gestione del Museo, quelle utili alla gestione di un patrimonio, di un'eredità; sappiamo anche che sono le Persone a fare i luoghi a creare le relazioni di un territorio, come di uno spazio, così coinvolgiamo Silvia Nicolis nel nostro girare tra il Museo, perché ci racconti di questa impresa. Così ci poniamo in ascolto.

"La nascita di questo museo è casuale, è un museo atipico. - ci spiega Silvia Nicolis - il filo rosso che tutto lega, oggetti e auto d'epoca, è lo sviluppo, il motore è stata la voglia di collezionismo da parte di Luciano Nicolis, mio padre." Il Museo Nicolis di Villafranca di Verona, "Museo dell'Auto, della Tecnica e della Meccanica", è nato dalla passione trasversale per i motori del fondatore dell'impresa Lamacart, Luciano Nicolis. "Un uomo la cui storia imprenditoriale cominciò sulle orme del padre Francesco il quale, ancora prima della guerra, grazie alla sua passione ed al suo amore per le cose che apparentemente non avevano più vita, ma dietro alle quali egli vedeva un potenziale innovativo tutto nuovo, in sella alla sua bicicletta raccoglieva per le strade del paese la carta che gli altri gettavano. E fu così che il duro lavoro, la propensione al sacrificio e la sua passione lo portarono, un passo alla volta, alla creazione di un'azienda che il figlio Luciano ha fatto diventare leader nel settore del recupero della carta da macero" (dal sito del Museo).

Collezionismo, che nasce dalla passione comunque per il recupero, ma anche per l'innovazione.

Recupero ed innovazione sono le parole chiave, quelle che legano l'impresa ed il Museo.

Recupero di auto d'epoca e della tecnologia innovativa che in ogni tempo è stata protagonista dell'evoluzione del pensiero e del fare dell'uomo, questo è il Museo Nicolis, recupero di oggetti funzionanti, non raccolta da robivecchi, per averne ancora godimento, perché siano utili raccontando, di cui la famiglia Nicolis ne diventa custode per il futuro, proprio come nell'adempiere al concetto di Patrimonio, senza un godimento privato, ma collettivo, così diventano Beni comuni, patrimonio culturale del territorio, una ricchezza che è soprattutto valore.

Una ricchezza che ricade sul territorio, al quale la famiglia Nicolis è molto legata e grata, tanto che il Museo non sorge in facile posizione nella città di Verona, ma alle porte di una cittadina di provincia, accanto all'impresa, accanto all'edificio che ospita l'azienda di famiglia. Atipico dicevamo come Museo d'impresa, non è nel luogo vero e proprio della Fabbrica, ma accanto in un edificio di nuova costruzione, e non raccoglie strumenti dell'impresa vera e propria ma quelli che hanno affinità con l'idea dell'impresa originaria, il recupero.

"Per un'impresa, investire sul proprio patrimonio archivistico e museale diventa soluzione strategica"[…] suggerisce Marco Montemaggi in un suo intervento dal titolo " Heritage Marketing, strategie a servizio della longevità" - "La cultura d'impresa museale diventa un valore immateriale, un biglietto da visita per l'impresa storica. Non basta avere una storia; è necessario che questa storia possa essere raggiungibile. Investire sul proprio passato significa investire sulla cultura e non più sul core business, significa stimolare il consumatore verso un forte gesto identificativo del brand, verso una realtà che ora si può toccare, mostrare e visitare. Significa usare il passato come fonte di ricchezza." Patrimonio dunque, ciò che il Pater familias accumulava, *monius*, ricchezze, beni materiali per la cura e il sostentamento della famiglia; gli stessi beni che andavano in eredità, ovvero in presa di possesso, ai figli che dovevano averne a loro volta cura ed accrescerne valore e quantità, per lasciare ai figli dei figli. Il patrimonio ereditato deve poter raccontare di sé e della famiglia che lo custodisce.

Ecco che l'approccio imprenditoriale e manageriale può agevolare il percorso verso la valorizzazione del patrimonio culturale in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Il Museo è infatti carta valori dell'industria, Lamacart, porta all'industria, crea una sorta di indotto referenziale, comunicativo, pubblicitario e per questo agire vede l'impresa fortemente radicata al territorio. Così, gli eventi che il Museo crea sul territorio, così l'istituzione del Premio Nicolis, all'imprenditoria alla cultura, così le molteplici attività di rete con altri musei Enti ed Istituzioni, ricordando che Silvia Nicolis è Vice Presidente di quell'associazione Museimpresa di cui si diceva nell'introdurre.

Ecco che la passione per il riuso si apre a plurime possibilità, quell'attenzione alla seconda vita delle cose abbraccia, nel caso di Luciano, anche i motori. Una passione totalizzante nella quale egli ha coinvolto anche i figli, custodi ed eredi dei suoi valori, vero patrimonio, all'uno ha lasciato l'azienda, all'altra l'impresa.

Il Museo Nicolis nasce nel 2000, aperto al pubblico, dove Luciano Nicolis "ha fatto confluire gli oggetti, introvabili e preziosi, opere dell'ingegno umano.

La gestione è affidata oggi, per volere del padre, alla figlia Silvia, che ci racconta il bisogno di condivisione del capofamiglia, per il quale "Noi non siamo i proprietari, ma i custodi per il futuro". Lei, che ora rappresenta la seconda generazione, continua la tradizione del padre, che per primo ha creduto nella condivisione e nella crescita del territorio.

Una storia all'insegna della continuità e del cambiamento, due concetti apparentemente inconciliabili, ma dalla cui unione equilibrata un'azienda può attraversare territori inesplorati, superare le difficoltà, aprirsi a mondi nuovi e perpetuare la sua longevità sempre rinnovata, mai statica

Il Museo Nicolis è un museo dell'idea imprenditoriale, della memoria e del recupero, in cui ogni oggetto è ripercorso dall'inizio della sua creazione, la sua atipicità si cela nel fatto che il protagonista è l'ingegno dell'uomo ed è fondato sulla convinzione che l'Eredità è Valore, Appartenenza, non prezzo né possesso. Appartenenza, Valore, Bellezza; concetti che ritornano, quando è l'uomo che dà valore ed affettività all'oggetto.

Dal punto di vista gestionale, il museo Nicolis è un esempio di Marketing Creativo, fondato sulla convinzione di fondo che esso deve essere parte integrante dell'azienda stessa, non potendosi sostenere senza servizi. Ecco allora che il museo diventa il luogo dell'incontro e la sua architettura, l'edificio vero e proprio, lo fa diventare un'agorà, esso comunica il senso di affidabilità della famiglia, la sua storia e la condivisione valoriale; è luogo di convegni, shooting, eventi ed incontri, anche al servizio del territorio Il Museo d'Impresa è esso stesso Impresa, fatto di attività che stimolano l'aspetto dell'investimento; partecipato da persone con ruoli specifici, ma trasversali, mai gerarchici, fatto di meccanica, più che di tecnologia, nella prima l'apporto dell'uomo è fondamentale.

Il Museo Nicolis è dotato di un modello gestionale per progetti, che annovera al suo interno tutte le professionalità chiave per il loro sviluppo, questo garantisce al Museo una costante tensione all'innovazione, al risultato, nel rispetto dei tempi, del budget e con la partecipazione di team multidisciplinari, che vengono così valorizzati nelle proprie competenze e dal confronto con i propri colleghi. Gli output sono visibili in una crescita costante che si concretizza nella progettazione e realizzazione di nuove aree tematiche, in attività di ricerca, in programmi ed eventi educativi, in mostre temporanee.

Quest'idea di management era probabilmente già nei pensieri di Luciano Nicolis, quel passaggio dalla collezione al museo, e il compito è stato affidato a Silvia, a lei un'eredità culturale, un vero e proprio patrimonio da custodire preservare e tramandare, implementandone il valore da trasmettere.

Ma anche il costruire un Luogo che accogliesse tutto il patrimonio, la collezione, affinché il museo fosse istruzione d'impresa, offrisse Servizi, luogo d'incontri dove la Fabbrica usa l'architettura come social media.

Impresa ed Architettura sono, in sintesi, fautori di un processo creativo ed innovativo basato sulla custodia e la trasmissione del Patrimonio, quella che Silvia Nicolis definisce una "cassetta degli attrezzi morale", uno scrigno del "saper fare" che si schiude e permette di apprendere le conoscenze tramandate da chi ha le competenze.

L'impresa vera e propria, Lamacart, è anch'essa un'eredità, dunque un patrimonio da valorizzare e tutelare, gestita da Thomas Nicolis, fratello di Silvia, e figlio di Luciano, che continua l'attività imprenditoriale "accanto" al Museo Nicolis, da quest'ultimo prende l'altra parte di credibilità, oltre a quella dell'azienda stessa: reciprocamente azienda e museo sono due parti di uno stesso cuore, e la credibilità per un'impresa è il 50% ideale del guadagno. Buoni esempi, best practice.

L'Italia purtroppo non si è dimostrata ancora in grado di gestire il suo patrimonio, non come un'impresa. E' fondamentale gestire il patrimonio culturale in maniera imprenditoriale, rivedere il sistema, in particolare tutta una serie di cavilli legislativi e burocratici che, se tutelano da una parte, dall'altra bloccano lo sviluppo e la gestione stessa del patrimonio. Così il Museo, come lo pensiamo, nella sua accezione usuale, è un sistema vecchio e inefficiente, non produce ricchezza, da reinvestire. C'è bisogno di una diversa idea di museo, una diversa gestione giuridica, una diversa gestione fiscale, meno persone nella gerarchia, ma efficienti flessibili e trasversali: così il Nicolis è sempre in crescita come presenze.

Il Museo Nicolis è un caso studio emblematico, anche se atipico, che riunisce i concetti espressi in precedenza, fornendo chiavi di lettura ed interpretazioni interessanti apre un punto di vista diverso sul tema del Museo d'Impresa. E' un esempio di come Architettura, Impresa e Territorio si fondono, contribuendo alla diffusione del Valore d'Impresa, all'Arte del Fare, generando un circuito che si autoalimenta e fornisce risposte concrete al bisogno di valorizzazione del territorio, dimostrando, nello specifico, che senso di Appartenenza, Valore e Bellezza creano un'eredità che è prima di tutto un sistema di condivisione. Come il Nicolis vorremmo immaginare, da esso mutuare, quell'idea iniziale di Museo Italia, Museo d'impresa diffuso, e tra le iniziative di marketing del nostro Museo prendere a modello quella di essere location per video musicali, per quella impresa

altra, Run Multimedia, che di questo si occupa. Se il paesaggio, i musei tutti, i centri storici italiani fossero location per la produzione di video, cinema e quant'altro affine, in maniera organizzata sistematica manageriale, in una collaborazione costante e produttiva tra pubblico e privato, questo potrebbe portare ad una capacità attiva di valorizzare il patrimonio che ci è stato dato in eredità. Come Silvia sta facendo con garbo intelligenza e condivisione, utilizzando bellezza.

Bibliografia

AA.VV., CAPRA S., VALLE L. (2009), "Adriano Olivetti. L'impresa tra innovazione e bellezza", *I Quaderni di Socrate*, n. 2, Pime editrice srl, Pavia.

AMARI M. (2008), *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Franco Angeli, Milano.

BALESTRI G. (a cura di) (2005), *Manuale di economia e gestione aziendale*, G. Hoepli, Milano.

BULEGATO F. (2008), *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*, Carocci, Roma.

DANSERO E. (1998), "Distretti industriali e ambiente: un percorso di ricerca", *Sviluppo Locale*, n. 7, pp. 93-112.

DIGGLES K. (1986), *Guide to Ars Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts, Rhinegold Publishing Limited*, London.

DIXON N. (1999), "Learning Across Organizational Boundaries: A Case Study of Canadian Museums", in Easterby-Smith M., Araujo L., Burgoyne J. (eds), *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*, Sage, London.

DRAGONI P. (2005), "Antimarketing dei musei italiani?", *Sinergie*, n. 68, pp. 55-73.

FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano.

FABRIS G. (2006), *Nuove identità nuovi consumi*, Il Sole 24 Ore, Milano.

FABRIS G. (a cura di), (1971), *Sociologia dei consumi*, Hoelphi, Milano.

FOMBRUN C.J. (1995), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.

FREY M. (1995), *Il management ambientale – Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente*, Franco Angeli, Milano.

GERLOFF E.A. (1993), *Strategie organizzative*, McGraw-Hill, Milano.

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

GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

GROVE S.J., FISK R.P. (1992), "The service experience as theatre", *Advances in Consumer Research*, n. 19, pp. 455-461.

GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R. (1999), *Marketing*, McGraw-Hill Libri Italia, Milano.

HARVEY D. (1993), *La crisi della modernità*, Il Saggiatore, Milano.

INVERNIZZI E. (2004), "Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale", *Sviluppo e organizzazione*, n. 204, pp. 70-78.

KOTLER N., KOTLER P. (1999), *Marketing dei musei. Obiettivi. Traguardi. Risorse*, Edizioni di Comunità, Torino.

PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), *Tecnica economica, industriale e commerciale. Imprese, strategie e management*, Vol. I e II, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

MONTELLA M.M. (2008), "Musei d'impresa", in Pastore A., Vernuccio M., op.cit., pp. 344-347.

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

NEGRI M. (2003), *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.

PRINCIPE A. (2001), "La cultura aziendale si fa arte", in *Il Sole 24 Ore*, 26 Novembre.

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*

Abstract

Obiettivi. *Attraverso una lettura storico-artistica di alcuni manufatti collocati nel quartiere romano dell'Eur realizzati tra gli anni trenta e la fine degli anni novanta del Novecento, si vuole tracciare un percorso didattico, culturale e turistico che valorizzi il museo diffuso presente nel quartiere.*

Metodologia. *La metodologia storico-artistica adottata comprende l'analisi del possibile Museo Diffuso analizzato rispetto al contesto spazio-temporale di realizzazione, il rapporto con la committenza, lo studio del profilo biografico e artistico degli autori coinvolti, il confronto con altre aree disciplinari.*

Risultati. *L'intervento mira a tradurre i contributi scientifici sull'argomento in un itinerario culturale e didattico che valorizzi non solo l'arte contemporanea ma riqualifichi un'area che sta diventando sempre più un polo di attrazione per tutto il versante sud-ovest della capitale.*

Limiti della ricerca. *La proposta di tale progetto prevede il coinvolgimento diretto delle istituzioni quali il Comune, le circoscrizioni, il Mibac e il lavoro di un' equipe con competenze diverse.*

Implicazioni pratiche. *Partendo da una visione dell'arte e del territorio strettamente legata ad un'operatività concreta e non solo teorica, perché non tracciare progetti scientifici e percorsi di turismo culturale legati alle realtà museali dell'Eur, un quartiere sempre più sottoposto a degrado e invece ricco di potenzialità ancora non pienamente espresse? Un quartiere che può divenire un laboratorio di idee sull'architettura, sull'arte contemporanea e sul cinema.*

Originalità del lavoro. *La capacità di coniugare la valorizzazione, la tutela, la memoria storica, la riqualificazione del territorio con la promozione ed il potenziamento della cultura contemporanea, partendo dall'esistente, con un contenimento dei costi rispetto ad altre iniziative effimere.*

Parole chiave: *patrimonio; museo diffuso; arte contemporanea; cultural studies; tempo libero; parco archeologico*

Objectives. *An introduction to the historical artifacts of the Roman district of Eur, made between the thirties and the late nineties, aimed at tracing a path, a cultural exhibition promoting the "open air" Museum in that neighborhood.*

Methodology. *The historical and artistic methodology includes an analysis of the Open air Museum with relation to the context of space and time, the relationship with the customer, the study of biographical and artistic profile of the authors involved, the comparison with other disciplines.*

Findings. *The article aims to translate the scientific contributions on the subject in an exhibition itinerary to enhance an area that is increasingly becoming a pole of attraction for the whole South-West side of the capital.*

Research limits. *The project includes on with direct involvement of institutions such as the Municipality, the districts, the Mibac, and the work of a team with varied skills.*

Practical implications. *Thanks to a practical not only theorical concept of art, I attempt to trace scientific projects and touristic routes linked to the Eur's Museum. Eur district now increasingly subjected to degradation, althought it is full of resources not yet expressed. Eur district can became a laboratory for new ideas and projects on architecture, contemporary art and cinema.*

Originality of the study. *The ability to combine the development of urban centres, protection of the environment, historical memory, urban renovation with the promotion of contemporary art, in order to promote the present cultural heritage by low cost projects.*

Key words: *heritage; open air museum; contemporary art; cultural studies; free time; archaeological site*

* Ordinario di *Storia dell'arte contemporanea* - Università degli Studi di Palermo
e-mail: gabriella.demarco@unipa.it

1. Premessa[1]

La città moderna è caratterizzata da un tessuto variegato di persone, edifici, piazze, strade, paesaggi dove s'intrecciano, anche, storie di vita. Al tempo stesso, e ciò vale particolarmente per il contesto europeo, la città è il risultato di una stratificazione di epoche differenti che permette di percepire la sedimentazione dei gusti e delle forme culturali come testimonianza di un passato che, seppur riattualizzato, perdura.

L'architettura e l'arte figurativa, e successivamente la public art, hanno dato luogo, sovente, in Europa ad interessanti forme di dialogo che hanno generato quelle identità uniche e riconoscibili proprie di molte città d'arte.

Occuparsi del contesto urbano, quindi, non vuol dire, oggi, solamente ragionare in termini di architettura e spazio. La città, infatti, con i suoi edifici, le sue piazze, i suoi giardini, le metropolitane, gli uffici, in definitiva con gli ambienti destinati alla collettività, non è solo spazio geometrico, misurabile e sottoposto come tale, ad una valutazione unicamente tecnica o estetica, ma diventa luogo di vita.

Chi la abita, dunque, come insegnano discipline quali l'urbanistica, la sociolinguistica o la psicologia ambientale (Lynch, 1960; Bonnes e Aiello 1995), non solo tende a modificarla, lasciando un segno tangibile che conferisce, sulla scia delle riflessioni di Walter Benjamin, una "personalità" all'ambiente, ma l'accoglie con le proprie aspettative, con il tempo del proprio vissuto. Tempo del proprio vissuto che s'intreccia con quello della collettività e in cui chi lo vive appartiene plasmandolo. Ogni cittadino, infatti, sia consapevolmente sia inconsapevolmente è, sempre, ricordando il pensiero del filosofo tedesco, "architetto e urbanista spontaneo" (Benjamin, 1995).

Quindi, ciò che caratterizza i luoghi è la loro potenzialità simbolica e antropologica, ovvero la loro capacità di mettere in relazione spazi e forme di socialità con i ruderi, i monumenti, le pietre, i paesaggi, le persone e con i flussi sia spontanei sia programmati che governano il cuore pulsante della città contemporanea[2].

In Italia e a Roma, in particolare, per orientare i riflettori sul contesto nazionale, "la scrittura della città" si è manifestata non solo nell'organizzazione dello spazio ma nella successione del tempo facendo sì che, di frequente, la destinazione dei luoghi cambiasse grazie, anche, ad una continua riattualizzazione degli stessi (Ricoeur, 2003).

Ma se ciò può apparire scontato per il tessuto antico della capitale, meno ovvio, e sorprendentemente passato inosservato nella valorizzazione del territorio e dei suoi beni culturali, appare quel tracciato recente di opere caratterizzato da interventi di arte contemporanea che si distribuisce nei diversi quartieri della capitale. Un tracciato di segni strettamente legati agli sviluppi recenti della città dove s'intersecano storia e memoria, arte e committenza, progettazione urbanistica e sviluppo economico e, ancora, *last but not least*, impronte del vissuto cittadino.

---

[1] Questo scritto che prende corpo, su queste pagine, in forma di progetto è il risultato di un precedente impegno di ricerca e di didattica maturato a partire dalla seconda metà degli anni Duemila. Mi riferisco a due corsi da me tenuti, tra il 2007 ed il 2008, presso l'Università degli Studi di Palermo sull'architettura e l'arte a Roma dal fascismo alla giunta Veltroni.
L'argomento è stato, poi, approfondito in occasione di una lezione sull'E42 tenuta dietro invito della Professoressa Giuseppina Dal Canton, nel 2010, nell'ambito del Dottorato in Storia e critica dei beni artistici, musicali e dello spettacolo dell'Università degli Studi di Padova.
Lezioni e studi confluiti, quindi, nel saggio su *Mussolini e l'uso pubblico della storia: dalle demolizioni nel centro storico di Roma al* complesso *dell'E42(*De Marco 2011). Alle ricerche e alle riflessioni sulla Roma di Mussolini e sulla città contemporanea si è affiancata, inoltre, sollecitata da un congedo di studio nell'anno 2010, un'indagine sui luoghi del fare arte in Francia e in Italia tra il XIX ed il XX secolo. Ricerca centrata sia sulla riflessione specifica sull'atelier dell'artista sia, secondo l'esempio di modelli francesi e italiani, sulla tutela e valorizzazione dello studio d'artista nel più ampio contesto paesaggistico. In tal modo, i luoghi dell'arte e la loro distribuzione nel territorio sono alla base, unitamente alle competenze sull'arte in Italia e a Roma nel XX secolo proprie di De Marco, dell'ipotesi di attuazione di un Museo diffuso di arte contemporanea nel quartier capitolino dell'Eur.

[2] Qualsiasi ragionamento sulla città contemporanea compresa la riflessione sul museo diffuso e sui beni culturali non può, ormai, prescindere da uno sguardo consapevole sotto il profilo epistemologico, sulla città globale e sulla realtà della rete. Qui, invio, rinunciando per ovvi motivi ad ogni approfondimento esaustivo a Castells (2003) e Castells (2004) e per il museo diffuso a Minucciani (2005).

Gli esempi potrebbero essere moltissimi: dai recenti quanto discussi interventi di Street Art incoraggiati dal Comune e da Fondazioni private disseminati in quartieri periferici quali il Trullo, Testaccio, Tor Marancia e Rebibbia, all'originale monumento ad Alcide De Gasperi, realizzato da Maria Dompè nell'omonima piazza, sino alle firme eccellenti di artisti contemporanei quali, tra tutti, Pietro Consagra e Igor Mitoraj. Interventi dall'indubbio potenziale nonostante una certa indifferenza generale che ancor oggi li circonda. Un'indifferenza da parte delle amministrazioni che si riflette, inevitabilmente, sulla percezione del cittadino[3].

Disattenzione radicata che, per molti aspetti, può essere letta come indizio di una cultura istituzionale che, sovente, pur inneggiando all'importanza dell'arte e della cultura in un Paese come l'Italia, la riduce ad un vuoto quanto scontato slogan rivelandosi così, spesso, inadeguata nel gestirne e svilupparne non solo le potenzialità ma nel farne, al di là delle buone intenzioni che certamente ci sono e pur vanno riconosciute, un reale momento di crescita della popolazione (Volli, 2008). Ma questa mia affermazione, preciso, non va letta come una dichiarazione polemica. Al contrario evidenzia un problema che è a mio avviso, tutt'altro che ozioso.

Sono convinta, infatti, che l'eventuale accettazione o rimozione da parte delle istituzioni e degli addetti ai lavori, incluse le associazioni culturali e o ambientali, di questo aspetto possa orientare e condizionare, le politiche di tutela e comunicazione dei beni culturali inerenti sia l'arte antica sia quella moderna e contemporanea. Inoltre, al di là del pur importante ricorso a concetti di memoria e identità sempre necessari in ogni approccio ai temi dell'antico e, come è ormai acquisito anche del contemporaneo, è opportuno che le Scienze umanistiche, unitamente alle discipline economiche e scientifiche coinvolte, si facciano carico delle ricadute sociali e di sviluppo implicite nelle loro scoperte e ricerche svolgendo un'importante funzione di pungolo nei confronti della politica nazionale e delle amministrazioni locali (Zoppi, 2007; Golinelli, 2008; Montella, 2009).

Partendo, quindi, da questi presupposti e dalla constatazione che l'estesa superficie capitolina è caratterizzata da una considerevole quantità di reperti archeologici che la identificano *tout court* con le vestigia dell'antico, con cui coesistono, al tempo stesso, le anime della città moderna e contemporanea, credo sia giunto il momento di proporre, sul piano operativo, superando inutili quanto poco proficue lamentazioni, soluzioni volte a "far affiorare" in un serrato dialogo con le preesistenze, le impronte di quella cultura recente che si è sedimentata, negli ultimi due secoli, nel tessuto urbanistico della capitale.

Perché, dunque, nell'ottica di una ragionata quanto opportuna e sensata programmazione della cultura e dell'arte contemporanea da più parti invocata sulla stampa e sulle reti sociali da artisti e da addetti ai lavori, non avviare, grazie anche alla particolarità del territorio, progetti scientifici e didattici indirizzati allo studio, alla tutela e valorizzazione dell'esistente ?

Penso, in particolare, a progetti mirati anche all'ideazione di percorsi didattici e di turismo culturale che possano contribuire, oltre che incoraggiare, ed educare alla fruizione delle opere d'arte, alla riqualificazione di aree a rischio degrado o al potenziamento, in quelle zone non disagiate, di un indotto economico che la cultura potrebbe sollecitare.

Ma non si tratta, tuttavia, di ragionare in termini di produttività spicciola del sapere quanto, invece, di stabilire un sistema di alleanze basato su un'idea di cultura dove quella sorta di dovere, di memoria a cui dobbiamo rispondere in ogni città d'arte renda familiari, consueti e non ostili sia le testimonianze del passato più o meno recente, sia i segni della cultura dei nostri anni[4].

---

[3] Una sorte analoga è riservata, dispiace e sorprende constatarlo, anche a molti edifici storici che costituiscono il patrimonio monumentale cittadino. Basti pensare a Santa Bibiana, gioiello della prima architettura barocca, qual è la chiesa con affreschi di Pietro da Cortona. Riguardo l'indifferenza della città per i segni del contemporaneo va segnalata l'iniziativa del Touring Club, che apprendo dalla cronaca di Roma di "La Repubblica" dell'8 marzo 2014, p. IX, volta a individuare e promuovere percorsi tematici di cultura nelle periferie della capitale.

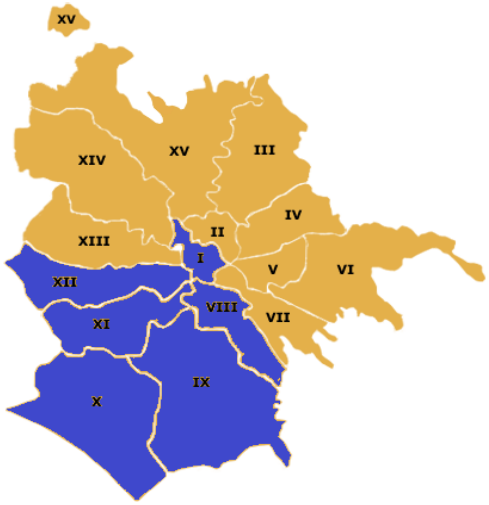
[4] Per quanto concerne il rapporto tra città contemporanea e archeologia ampiamente analizzato dalla letteratura scientifica, qui segnalo per brevità il volume di Ricci (2006). Invio, inoltre, per un ragionamento sui rapporti tra cultura e territorio, pur rimandando ad altre sedi specialistiche per una bibliografia dettagliata, agli atti del convegno multidisciplinare da me curato nel 2002 per l'Ateneo di Palermo in De Marco (2002) e ai contributi di Golinelli, (2008) Montella (2009) e Zoppi (2007) citati in bibliografia. Segnalo, infine, pur rinunciando ad una panoramica esaustiva, Il Capitale culturale. Studies on the value of Culture Heritage e in particolare il numero 11 (2015) consultabile all'indirizzo http://riviste,unimc.it/index

Gli esempi potrebbero essere molteplici, considerate le peculiarità di Roma che è, non lo si dimentichi, capitale anche della cristianità (Lotman, 1985); qui mi soffermerò su quello che a mio avviso è già un *museo diffuso di arte contemporanea* presente nel quadrante sud-ovest della capitale.

2. Per un museo diffuso dell'arte del Novecento: il quartiere Eur a Roma

Mi riferisco in particolare, volgendo lo sguardo anche ad esperienze internazionali quali, ad esempio, il percorso costruito tra natura e cultura ad Aix en Provence in onore di Paul Cézanne, tra i protagonisti indiscussi della pittura impressionista[5], a quella sorta di museo diffuso dal potenziale ricchissimo posto a Roma nel quartiere Eur e costituito da sculture, mosaici, pannelli decorativi realizzati tra la seconda metà degli anni Trenta del Novecento e i nostri giorni a firma di artisti quali Gino Severini, Fortunato Depero, Enrico Prampolini, Fausto Melotti, Publio Morbiducci ,Giovanni Prini, Andrea Spadini, Arturo Dazzi, Giorgio Quaroni, Dino Basaldella (Mirko), Guerrini, Rosso, Ercole Drei, Achille Funi sino ad arrivare, in anni più recenti, a, Emilio Greco Arnaldo Pomodoro, Ambrogio Fumagalli, Ugo Attardi e Giovanna De Sanctis[6].

Pianta dei Municipi di Roma



Artisti ormai storicizzati i cui lavori, sono, oggi, esposti in mostre e musei nazionali ed internazionali come conferma, in particolare, l'ampia compagine che partecipò al cantiere dell'E42, analogamente ad Arnaldo Pomodoro con la scultura *Novecento*, collocata nel piazzale Pier Luigi Nervi antistante il Palazzo dello Sport e tipico esempio di quella che può ritenersi, sotto molti punti di vista, un'occasione mancata. L'opera, infatti, realizzata in occasione del progetto *Centopiazze* commissionato dalla giunta Rutelli non era destinata, inizialmente, a quello spazio come dimostra, nonostante la sua qualità, l'assoluta mancanza di dialogo con il contesto, pur importante, sia urbanistico sia architettonico che l'accoglie. La monumentale scultura, infatti, è percepita come una sorta di spartitraffico mal collocato in un ampio parcheggio che ne ridimensiona le qualità artistiche.

---

5 *Sur le pas de Cézanne:* si tratta di un itinerario sui luoghi dell'artista tra la città provenzale e la montagna di Saint Victoire immortalata nelle tele del pittore. Opere, è bene ricordare, considerate veri e propri manifesti dell'arte occidentale del primo Novecento che hanno ispirato la ricerca delle avanguardie del primo Novecento. Consultabile alla pagina web: http://www.aixenprovencetourism.com/a-voir-que-faire/explorez/circuits-et-routes-thematiques/les-pas-cezanne/

6 Tengo a sottolineare che il mio intervento prende in considerazione le opere di arte visiva e non naturalmente le architetture. Preciso, inoltre, che in questa sede l'elenco degli artisti presenti nel quartiere non è naturalmente completo. Per quanto riguarda le firme dell'arte italiana che hanno preso parte all'imponente cantiere avviato nel ventennio in previsione dell'Esposizione Universale che si sarebbe dovuta tenere nel 1942, invio a Calvesi, Guidoni, Lux (1987). Per un aggiornamento recente-sul fronte dei contributi bibliografici si rinvia a Vidotto (2015). Ad anni più recenti pur se appartenenti a contesti e committenze diverse si collocano i lavori di Attardi, Pomodoro, Emilio Greco, De Sanctis e Fumagalli. Per quest'ultimo, mi riferisco alle vetrate realizzate per la chiesa di San Gregorio Barbarigo. Il lavoro di De Sanctis che risale alla fine degli anni Novanta è collocato in piazza Vannetti a Decima nell'ambito di un progetto di sistemazione della piazza a firma di Carlo Aymonino.

Basti pensare al basamento circolare dove la stele poggia che, se osservato da vicino, è uno specchio d'acqua che riflette in un efficace gioco di rimandi, la qualità materica, di eredità informale, della struttura verticale.

La struttura posta a conclusione dell'asse prospettico della Cristoforo Colombo per chi arriva alla città dalla Via Pontina, dal Raccordo e da Ostia, taglia letteralmente in due la facciata del retrostante Palazzo dello Sport di Marcello Piacentini e Pier Luigi Nervi, un edificio di grande pregio architettonico, oltre che simbolo della Roma degli anni del boom economico pronta ad ospitare, come avvenne, le Olimpiadi del 1960.

Ciononostante, l'intervento di Arnaldo Pomodoro, artista di levatura internazionale e di cui ricordo *Sfera* collocata nel Piazzale delle Nazioni Unite a New York, potrebbe diventare, con gli opportuni accorgimenti da concertare con il comune e la circoscrizione, un segno qualificante per il quartiere, un'occasione per ridefinire l'ampia area del Palazzetto dello Sport.

Ancora, il percorso dell'Eur che coinvolge l'arte contemporanea può includere, in un avvincente dialogo tra l'antico e il moderno, le preesistenze archeologiche (presenti con tracce a partire sin dall'età protostorica), le preziose aree di verde, i luoghi del sacro qual è quello particolarmente evocativo del complesso dell'Abbazia delle Tre Fontane, spazio caro alla cristianità perché, secondo la tradizione, vi avvenne il martirio di San Paolo, a cui va aggiunta, nella speranza di in un auspicabile sinergia, la presenza di un polo museale (il Museo della Civiltà romana, il Museo Nazionale Luigi Pigorini, il Museo delle Arti e tradizioni Popolari e il Museo dell'Alto Medioevo) e dell'Archivio di Stato che custodisce la memoria documentale del nostro Paese a partire dai primi atti dell'Unità d'Italia, unitamente alla Costituzione del 1948.

Le opere d'arte, inoltre, si snodano in una sorta di *fil rouge* culturale tra la IX Circoscrizione, quella che ingloba il nucleo iniziale dell'E42, la vicina VIII storicamente e urbanisticamente a questa collegata potendo includere possibili estensioni sino al mare di Ostia (X Circoscrizione) e persino, in un percorso tra antico e contemporaneo, l'XI Circoscrizione che corrisponde al quartiere conosciuto come Magliana. Un percorso in cui s'inseriscono, seguendo i luoghi del contemporaneo, gli interventi di Street Art tra Testaccio (coinvolgendo, quindi, anche la I Circoscrizione) e Tor Marancia, il monumento ai Caduti di Nassirya *La Foresta d' Acciaio* (2008) di Giuseppe Spagnulo sino alla Chiesa del Santo volto di Gesù inaugurata nel 2006, in via della Magliana e a firma degli architetti Piero Sartogo e Nathalie Grenon. La chiesa, vero e proprio museo di arte contemporanea per la liturgia, ospita opere di artisti presenti nel sistema dell'arte attuale. Tra gli italiani cito Mimmo Paladino, Carla Accardi e Marco Tirelli[7]. Un itinerario, sottolineo, servito, per il nucleo dell'Eur, dalla linea B della metropolitana mediante l'utilizzo di quattro stazioni comprese tra Magliana e Laurentina[8].

[7] L'edificio si trova vicino alla chiesa di Santa Passera la cui edificazione risale, secondo la tradizione, al V secolo dopo Cristo. Il tour tra antico e moderno che potrebbe dipanarsi dal cuore dell'Urbe sino all'Eur ed Ostia non può ignorare, inoltre, le architetture del nucleo originario del quartiere Garbatella che prese forma durante il ventennio. A quel periodo, risale, ancora, il quartiere Giuliano Dalmata, nella IX Circoscrizione, un concentrato di memoria storica dove si trova l'Archivio Museo storico di Fiume.

[8] Segnalo nel percorso della linea B della metropolitana nelle stazioni di Magliana ed Eur Fermi la presenza di opere di arte pubblica affidate ad artisti italiani e stranieri. Nella stazione Eur Fermi, ad esempio, vi sono lavori di Bruno Ceccobelli e Rupprecht Geiger.

Abbazia delle Tre Fontane, Roma

Ma il museo diffuso che l'Eur offre al *flâneur* di baudeleriana memoria, al viaggiatore consapevole, al fruitore potenziale che ancora va individuato, al residente, spesso inconsapevole delle presenze d'arte collocate nel luogo dove vive e, persino all'impiegato che quotidianamente fruisce di una zona sempre più fitta di uffici, non è composto soltanto da edifici architettonici, da opere d'arte, da siti archeologici e istituzioni museali ma offre possibilità di sviluppo notevoli legate al tempo libero e alle attività sportive grazie alla presenza di ampie aree di verde suscettibili di riqualificazione[9].

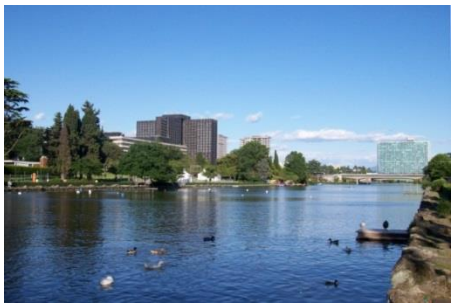
Si ricordi, inoltre, che l'VIII e la IX Circoscrizione includono o confinano con l'Agro romano, con il Parco dell'Appia antica e con la riserva naturale di Decima Malafede mentre il nucleo che definisco storico del quartiere, comprende la presenza di ben cinque parchi.

Se come insegnano i filosofi tedeschi e Kant tra tutti, la natura è cultura e arte, siamo, inoltre, in presenza di un vero e proprio ecosistema. Un' indubbia risorsa che andrebbe sviluppata arrestando, innanzitutto, sporcizia e incuria[10]. Parchi pubblici che già nelle intenzioni progettuali elaborate in occasione dell'E42 avrebbero dovuto svolgere una funzione determinante nella cornice scenografica dell'intera Esposizione e la cui realizzazione fu affidata, nel 1939, da Marcello Piacentini al progettista paesaggistico Raffaele De Vico che coniugò, insieme all'architetto Maria Teresa Parpagnolo, per le parti realmente realizzate, la monumentalità architettonica del verde, il retaggio del giardino all'italiana con aree più libere e dinamiche (Bertilaccio e Innamorati 2005).

[9] Le città europee offrono molti spunti: dal "modello" Barcellona alle più recenti esperienze di riqualificazione degli argini del fiume Garonna a Bordeaux sino ai lungomari di Benidorm in provincia di Alicante in Spagna, o Spalato in Croazia. Cito, ancora, restringendo, per comprensibili motivi, l'indagine al solo territorio europeo, il giardino delle terme Bad Rothenfelde a Bad Essen in Germania.

[10] Le importanti aree di verde cui mi riferisco sono: il Parco del Ninfeo con una superficie totale di 82.000 metri quadrati, il Parco del Turismo di 95.150 metri quadrati, il Parco degli Eucalipti di 91.000 metri quadrati, il Parco Centrale del Lago di 165.130 metri quadrati e infine il Lago dell'Eur la cui ideazione risale a Marcello Piacentini sebbene realizzato, poi, solo negli anni Cinquanta. Per i dati citati invio a Bertilaccio e Innamorati (2005).

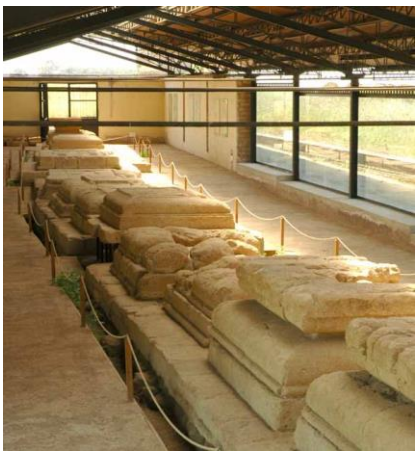
Parchi dell'Eur (Roma)



Parco centrale del Lago e *Giardino della Cascata*

Ostia antica, vista di una strada con insulae

Santuario delle 13 are di Lavinium, Pomezia (RM)



Parco regionale dell'Appia antica

Immagini dell'Agro romano e della Riserva naturale di Decima-Malafede (in basso)

In particolare, vale la pena di soffermarsi sul Parco del turismo che circonda edifici significativi quali il Palazzo della Civiltà del Lavoro, il Palazzo degli Uffici e purtroppo oggetto, con l'eccezione di alcune porzione immediatamente fruite non solo dai residenti, di degrado. Abbandono che ne ha fatto una sorta di terra di nessuno sottratta alla fruizione dei cittadini. Ricco di maestose conifere ha una conformazione territoriale a grande foglia e arriva a lambire il Parco degli Eucalipti voluto, nel XIX secolo, dai frati Trappisti della limitrofa Abbazia delle Tre Fontane[11]. Il Parco del Turismo si inserisce agevolmente, e non solo dal punto di vista paesaggistico, nell'ipotesi di museo diffuso non solo perché questa tipologia museale include per sua natura l'estensione nel paesaggio e nel territorio ma perché costellato da opere d'arte quali, ad esempio, la *Vita dei campi*, una stele scultura realizzata da Ercole Drei.

Un possibile percorso, dunque, quello che si sviluppa nelle strade e nelle piazze dell'Eur che in questa sede posso suggerire solo in forma di ipotesi progettuale e non in veste definitiva. Ciò perché, evidentemente, la concreta articolazione e attuazione di questa proposta che "sfrutta" l'esistente abbattendo o ridimensionando i costi che comporterebbero iniziative *ex novo*, ha bisogno affinché si realizzi sia di un apporto ufficiale da parte della municipalità cittadina sia delle competenze specifiche di studiosi, tecnici ed esperti di altre discipline.

In questo consesso posso dunque, pur lanciando la proposta, solo evidenziarne il valore storiografico in virtù delle mie competenze di storica dell'arte e di studiosa del Novecento italiano.

3. L'Eur: ovvero quando l'antico dialoga con il contemporaneo. Qualche esempio

Esiste, dunque, nel quadrante sud-ovest della capitale che grava sull'Eur[12] e già fruibile, un

[11] L'Abbazia può annoverarsi sicuramente tra i luoghi sacri per antonomasia della città perché, secondo la tradizione, San Polo vi fu martirizzato. Il complesso comprende la Chiesa dei SS. Vincenzo e Anastasio risalente al VII secolo dopo Cristo, la chiesa di S. Maria Scala Coeli della fine del XVII secolo, e infine, di Giacomo Della Porta e sempre a firma dello stesso, sebbene su preesistenze del V secolo dopo Cristo la chiesa di S. Paolo alle Tre Fontane. Vicino al complesso vi è la Grotta o santuario delle Tre Fontane. Da non dimenticare, nell'ipotetico dialogo costruito tra arte e architettura sui temi del sacro, la chiesa dei SS. Pietro e Paolo che domina uno degli assi viari portanti dell'Eur progettata da Arnaldo Foschini.

[12] Ricordo che l'Eur è uno dei cardini dello sviluppo urbanistico dell'intera città. Il quadrante sud-ovest cui appartiene è al centro di gran parte dello sviluppo previsto nel piano Regolatore Generale. Nucleo generatore del cambiamento la realizzazione del Nuovo

itinerario caratterizzato da opere significative del XX secolo (e basterebbe, a riguardo, tra tutte *la Chimera* di Mirko per suggerirne una visita), collocate nelle piazze, nei palazzi, nelle facciate, nei parchi di uno spazio che fu, pur con l'eccezione degli interventi più recenti già citati, manifestazione tangibile di quel "fascismo di pietra" voluto da Mussolini, per utilizzare una felice espressione coniata dallo storico Emilio Gentile, che andrebbe per ragioni evidenti, opportunamente comunicato al pubblico con maggior convinzione e consapevolezza, anche attraverso la creazione di itinerari didattici, culturali e legati al tempo libero (Gentile, 2007).

Se, infatti, sul versante storiografico le architetture dell'E42 sono oggetto di attenzione da parte della critica e di un pubblico di specialisti e di addetti ai lavori, le opere di arte che a quel contesto si legano, pur se al centro di un'ampia letteratura scientifica, non sono percepite - sul fronte della ricezione - pienamente, persino tra gli abitanti del quartiere, nel loro valore sia estetico sia storico (De Marco 2011; Tagliacollo 2011; Vidotto 2015). Ciò ne ha favorito, a mio avviso, unitamente ad altre cause, la loro esposizione a vandalismo e degrado.

Mi riferisco, ma i casi purtroppo sono anche altri, alla vasca decorata in mosaico realizzata da Giovanni Guerrini, Gino Severini, Giulio Rosso e collocata nel piazzale antistante Il Salone delle Fontane e di fronte alla porzione di fabbricato ubicato al piano terreno del Palazzo degli Uffici, edificio progettato da Gaetano Minnucci[13]. Un'opera collettanea che dialoga idealmente con i motivi romani e pompeiani, con i mosaici del Foro Italico ma, soprattutto, con il repertorio iconografico degli scavi di Ostia antica. Sito archeologico quest'ultimo che nelle intenzioni del duce doveva essere, proprio in occasione dell'Esposizione Universale opportunamente rilanciato (Scrinari, 1987). Il nucleo tematico, inoltre, ribadiva e rafforzava il senso dell'iscrizione posta sul salone, e voluta da Mussolini, inerente il predominio e l'espansione di Roma sul mare.

Così, dietro la realizzazione di questo pregevole manufatto che necessiterebbe di un intervento di restauro, si celano molti indizi che svelano sul fronte iconografico le finalità non solo urbanistiche ma ideologiche del duce. Finalità racchiuse nel progetto dell'E42 e volte non solo ad utilizzare, come da più parti è stato scritto, l'arte e l'architettura per costruire il consenso ma a servirsi, come ha dimostrato esaurientemente Paolo Nicoloso, dell'architettura e dello spazio anche in funzione della creazione dell'uomo nuovo fascista, espressione di una stirpe rinnovata di italiani guerrieri e costruttori (Nicoloso, 2008; De Marco 2011).

Un progetto ambizioso impresso attraverso la pietra per cui il dittatore si avvalse della consulenza di storici, archeologi, architetti, storici dell'arte, urbanisti, orientandosi tra la manipolazione continua della storia del passato e dell'archeologia cui alternò in un progetto unico l'edificazione del nuovo (Ricci 2006; Gentile 2007).

Appare evidente, quindi, che il programma iconografico che sottende alla realizzazione di quest'opera pregevole, può suggerire, grazie ad una lettura squisitamente storico-artistica, un percorso didattico e culturale che muovendo dal cuore di Roma, attraversa quella che nel ventennio si chiamava la via del mare per giungere all'Eur e infine ad Ostia antica.

Perché Ostia è, dunque, così importante nel contesto dell'E42?

Perché Mussolini individuò nell'archeologia, nell'urbanistica e nell'architettura, come ho scritto, quegli strumenti duraturi atti non solo a creare il consenso ma a plasmare le masse. Per attuare questo progetto operò una sorta di rilettura della storia fatta di forzature, di selezioni ideologiche, di interventi invasivi quali le demolizioni nel centro storico dell'Urbe manipolando il

---

Centro Congressi Italia progettato da Massimiliano Fuksas e purtroppo, probabilmente destinato, considerati i ritardi e lo stato attuale dei lavori, a divenire una sorta di opera eterna incompiuta. Altri nuclei generatori di un rinnovamento ulteriore erano stati individuati nella riqualificazione dell'ex Velodromo, gioiello di un'architettura sportiva progettata dagli architetti Ligini, Dagoberto, Ortensi e Ricci, e inspiegabilmente distrutto, unitamente alla riqualificazione, affidata a Renzo Piano, delle Torri dell'Eur, ex sede del Ministero delle Finanze, e alla costruzione dell'Acquario del laghetto dell'Eur. Interventi attualmente fermi e al centro di giuste polemiche e interrogazioni che avrebbero dovuto fare del quartiere uno specchio interessante di architettura contemporanea nonché un motore generatore di eventi e che dolorosamente ne fanno, con enorme disagio dei cittadini e dell'indotto economico che vi ruota intorno, un eterno cantiere. Invio, inoltre, per altri interessanti segni dell'architettura contemporanea alla nota 15 del presente saggio.

[13] L'edificio, prima opera compiuta dell'E42 realizzata tra il 1937 e il 1939 è firmata da Gaetano Minnucci. Per la scheda tecnica dei 18 riquadri che compongono la Fontana invio a Greco (1987).

concetto di identità e memoria. Una reinterpretazione della storia della romanità dove non a caso il duce proponeva la sua identificazione con figure quali quelle di Cesare, di Augusto, di Costantino (funzionale alle relazioni con la Chiesa) e, ancora, con i Papi del Rinascimento ignorando, e non è un caso, le testimonianze della Roma repubblicana, della città medievale e barocca. Ancora, Ostia antica e con essa la parte moderna, rappresentavano l'espansione, come già avevano fatto gli imperatori romani, verso il mare. In tal modo sia urbanisticamente sia idealmente le demolizioni attuate intorno al Teatro di Marcello nel cuore di Roma e il primo tratto della via del mare avrebbero consentito, seguendo il Tevere, includendo, poi l'E42, di collegare il centro storico con il litorale in un percorso urbanistico ed ideologico ancor oggi, pur nelle sue varianti, praticabile.

Un altro esempio di visualizzazione di quel fascismo di pietra voluto da Mussolini e del suo uso pubblico della storia è leggibile ne *La storia edilizia di Roma*, bassorilievo in travertino posto sempre nel Palazzo degli Uffici. L'opera, di Publio Morbiducci, narra, mediante la citazione del rilievo storico romano, la storia dell'Urbe raccontata attraverso i monumenti considerati, nella logica mussoliniana, come i più importanti della città eterna.

Se, quindi, il percorso museale per le strade del quartiere può offrire, come sempre accade in un approccio di impostazione storiografica, una chiave di accesso al contesto storico che fa da sfondo al manufatto, può, al tempo stesso, fornire utili apporti per la lettura e la comprensione di opere prodotte da alcuni tra i più significativi artisti del Novecento italiano.

Castello, Torre e Parco della Cecchignola, Roma

Ben lungi per formazione e convinzione personale dal proporre graduatorie e gerarchie nella storia dell'arte ricordo, in particolare, il già citato Gino Severini, artista da tempo presente nelle collezioni di alcuni tra i principali musei internazionali di arte contemporanea e di cui è possibile vedere alcuni lavori sia negli interni sia negli spazi esterni del quartiere quali il citato mosaico della Fontana e il più tardo pannello in masonite, difficilmente accessibile perché posto all'interno del Salone del Palazzo delle Fontane[14].

Teatro di Marcello, Roma

[14] Severini realizza il pannello in tempera su masonite nel 1953. La collocazione non è quella a cui l'opera era destinata. Per un inquadramento generale del lavoro dell'artista si veda Fonti (1988); De Marco e Pettenella (2011).

Arco di Costantino, Roma

Mausoleo di Augusto, Roma

Accanto ai lavori dell'artista toscano che visse a lungo tra Parigi e Roma, va sicuramente ricordata la scultura che faceva parte del gruppo *Si redimono i campi* di Fausto Melotti, tra i protagonisti indiscussi, insieme al già ricordato Mirko, della stagione trionfante, negli anni Cinquanta, dell'arte astratta e informale. La scultura purtroppo, pur nella sua indubbia qualità e importanza rispetto al catalogo dell'artista, è mal collocata sia perché quasi espulsa da un contesto di sconsolante desolazione sia perché era stata realizzata dallo scultore per il Palazzo che avrebbe dovuto ospitare la Mostra dell'Autarchia e del Corporativismo, oggi Archivio dello Stato. L'opera, evidentemente ispirata, nella figura virile, al *Doriforo* di Policleto faceva parte di due gruppi scultorei in marmo: *Si redimono i Campi* e *Si fondano le città*. La statua oggi posta nell'area del Palazzo degli Uffici appartiene al primo gruppo, effettivamente realizzato, e di cui l'altra sua parte si trova a Carrara, presso la ditta Niccoli. Inoltre, la statua può considerarsi una pagina fondamentale nel percorso di Melotti perché mette in luce un aspetto del lavoro dell'artista che sino alla mostra romana del 1987 sull'E42 era del tutto sconosciuto e che ancor oggi, specialisti esclusi, è poco noto (Cristallini, 1987). Basta questo per comprenderne l'importanza sotto il profilo storico e artistico e per giustificarne un'accurata promozione e comunicazione.

Ma il *tour* alla ricerca dell'arte contemporanea per le strade dell'Eur, non può non condurre agli interventi in mosaico di due autorevoli esponenti dell'avanguardia futurista quali possono considerarsi Enrico Prampolini e Fortunato Depero da tempo al centro dell'attenzione della critica, dei musei internazionali e del mercato. Mi riferisco ai mosaici *Le Corporazioni* e *Le Professioni e Mestieri* per il Museo delle Arti e Tradizioni Popolari a firma, rispettivamente, di Enrico Prampolini e Fortunato Depero.

Enrico Prampolini, Le Corporazioni, mosaico per il Palazzo delle Arti e Tradizioni Popolari, oggi sede dell'omonimo Museo Nazionale, Roma, Eur

Sorprende, dunque, per fermarsi a questi nomi, la totale assenza di attenzione da parte degli organi preposti alla tutela e valorizzazione delle opere di questi artisti mediante la promozione di iniziative che vadano oltre la collocazione delle pur necessarie didascalie informative. Basterebbe utilizzare, prendendo spunto dai modelli francesi, le stazioni della metropolitana che servono le aree interessate, per informare gli utenti della presenza di queste importanti opere d'arte. Si tratta, infatti, di creazioni di qualità a firma di artisti ormai storicizzati che basterebbero da sole a giustificare nella particolare cornice architettonica ed urbanistica del quartiere e delle zone limitrofe, un turismo mirato.

Se, certamente, un contesto così denso di storia qual è quello capitolino attrae, principalmente, un'utenza interessata, innanzi tutto, alle parti antiche e monumentali va, tuttavia, osservato che ogni città cresce e si sviluppa nel tempo e che la creazione di percorsi differenziati può contribuire, per quanto attiene il turismo culturale, a favorire una fidelizzazione dell'utente che lo faccia ritornare nel tempo e in fasi successive nella città. Ciò può avvenire soltanto attraverso la proposta di offerte collegate e pur tra loro differenziate come il suggerimento e l'individuazione di percorsi non ufficiali, di itinerari che a me piace definire "stravaganti" rispetto ai circuiti consueti. Itinerari stravaganti che nell'era di internet e dei social network, sulla scia di importanti esempi che provengono da istituzioni museali internazionali, possono contribuire a fornire un'offerta culturale mirata, se non personalizzata, e a costi, probabilmente, contenuti.

Ma non solo: il museo diffuso in un approccio contemporaneo alla cultura non può essere circoscritto al solo *hortus conclusus* dell'arte e dell'architettura.

L'Eur, infatti, nell'impronta di eco metafisica di molti edifici degli anni Trenta, nei suoi vuoti eloquenti, nelle architetture e negli spazi degli anni del secondo dopoguerra[15] è anche sinonimo di cinema. I suoi edifici, le sue prospettive, sono stati spesso fondale di importanti capolavori del cinema italiano ribadendone in un avvincente dialogo tra l'architettura e la settima arte la pregnanza del racconto cinematografico. Come avviene ne *L'eclisse* (1961) di Michelangelo Antonioni, che aveva eletto la parte edificata a partire dagli anni Cinquanta come metafora dell'incomunicabilità e del malessere esistenziale dell'uomo di quel tempo, o come rabdomanticamente intuì Federico Fellini, sia ne *La dolce vita* (1960) sia nel film ad episodi girato per *Boccaccio '70* (1962), enfatizzandone i vuoti, i vuoti eloquenti sprigionati dalle architetture dell'E42[16].

[15] Oltre ad un'edilizia residenziale risalente agli anni Cinquanta-Sessanta del secolo scorso ricordo il più recente edificio la Torre Eurosky, realizzato nel 2012 da Franco Purini e ubicato nella IX Circoscrizione nella parte denominata Torrino.

[16] L'episodio di Fellini *Le tentazioni del dottor Antonio* con Peppino De Filippo e Anita Ekberg è girato per *Boccaccio 7*0 del 1962. Va precisato, tuttavia, che Fellini ha ricostruito il set dell'Eur negli studi di Cinecittà. Ricordo, ancora, *Nerone* di Mario Soldati del 1951 per gli esterni del Palazzo dei Congressi e del Palazzo del Lavoro e, ancora, tra i molti titoli, *Totò nella luna* del 1958

Questa *exposition au plein air* va vista nell'ottica della costruzione di una sorta di alleanza tra i tempi e le sensibilità della società contemporanea con i tempi e la memoria di un passato più o meno recente. Tutto ciò può avvenire forti delle competenze specialistiche soltanto mediante il coinvolgimento di quello che si chiama il fruitore cooperante (Bourriaud, 2010) affinché il valore storico possa essere condiviso.

Bibliografia

BENJAMIN W. (1995), "Di alcuni motivi in Baudelaire", in *Angelus Novus. Saggi e frammenti*, Einaudi, Torino.

BERTILACCIO C., INNAMORATI F. (a cura di) (2005), *Eur Spa e il Patrimonio E42: manuale d' uso per edifici e opere*, Roma.

BONNES M., AIELLO A. (1995), "I luoghi della città nelle immagini degli abitanti", in Cignini B., Massari G., Pignatti S., (a cura di), *L'ecosistema Roma: ambiente territorio*, Fratelli Palombi Editori, Roma, pp. 154-161.

BOURRIAUD N. (2010), *Estetica relazionale*, Postmedia, Milano.

CALVESI M., GUIDONI E., LUX S. (a cura di) (1987), *E42. Utopia e scenario del regime*, catalogo della mostra presso l'Archivio Centrale dello Stato, Roma, aprile - maggio 1987, Marsilio, Venezia.

CARLI F. C., MERCURIO G., PRISCO L. (2005), *E42 EUR. Segno e sogno del '900*, DataArs, Roma.

CASTELLS M. (2003), *La nascita della società in rete*, Università Bocconi, Milano.

CASTELLS M. (2004), *La città delle reti*, Marsilio, Venezia.

CRISTALLINI E. (1987), "Fausto Melotti", in Calvesi M., Guidoni E., Lux S., (a cura di) *E42. Utopia e scenario del regime*, catalogo della mostra presso l'Archivio Centrale dello Stato, Roma, aprile - maggio 1987, Marsilio, Venezia, pp. 431-436.

DELLI COLLI L. (a cura di) (2008), *EUR, si gira: tra cinema, architettura, fiction e pubblicità la storia e l'immagine di un set unico al mondo*, Lupetti, Milano.

DE MARCO G. (a cura di) (2002), *Prospettive per un Archivio multimediale del Novecento in Sicilia*, Silvana editoriale, Cinisello Balsamo.

DE MARCO G. (2011), "Mussolini e l'uso pubblico della storia: dalle demolizioni nel centro storico di Roma al complesso dell'E42", in Lacagnina D., (a cura di), *Immagini e forme del potere. Arte, critica e istituzioni in Italia fra le due guerre*, Edizioni/passaggio, Palermo, pp. 33-48.

DE MARCO G., PETTENELLA P. (a cura di) (2011), *Fondo Severini. Inventario*, Mart-Egon Edizioni, Rovereto.

DE MARCO G. (2015), "Per un museo diffuso di arte contemporanea: il quartiere Eur a Roma", in *Agave. Contributo allo studio delle fonti della storia dell'arte in Italia nel Novecento*, Sezione Note a Margine, http://agave.unipa.it/mostre/nam.php ora mutato in : http://www1unipa.it/agave/nam.php

DE SETA C. (a cura di) (1976), *Architettura e città durante il fascismo*, Laterza, Roma-Bari.

DE VICO FALLANI M. (1988), *Parchi e giardini dell'EUR: genesi e sviluppo delle aree verdi dell'E42*, Nes, Roma.

FONTI D. (1988), *Gino Severini: catalogo ragionato*, Mondadori, Milano.

GENTILE E. (2007), *Fascismo di pietra*, Laterza, Roma-Bari.

GOLINELLI C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano.

GRECO A. (1987), "Schede descrittive del Palazzo degli Uffici", in Calvesi M., Guidoni E., Lux S., (a cura di) *E42. Utopia e scenario del regime*, catalogo della mostra presso l'Archivio Centrale dello Stato, Roma, aprile - maggio 1987, Marsilio, Venezia, pp. 297-319.

INSOLERA I., DI MAIO L. (1986), *L'Eur e Roma dagli anni Trenta al Duemila*, Laterza, Roma-Bari.

LYNCH K. (1960), *The image of the city*, Mit Press, Cambridge (Ma).

MINUCCIANI V. (a cura di) (2005), *Il Museo fuori dal Museo. Il territorio e la comunicazione museale*, Lybra Immagine, Milano.

MONTELLA M. (2009),*Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa, Milano.

MUNTONI A. (1995), "La vicenda dell'E42. Fondazione di una città in forma didascalica", in Ciucci G., (a cura di), *Classicismo/Classicismi, Quaderni di Architettura*, Electa, Milano, pp. 128-143.

NICOLOSO P. (2008), *Mussolini architetto. Propaganda e paesaggio urbano nell'Italia fascista*, Einaudi, Torino.

QUILICI V. (1996), *E42 – EUR un centro per la metropoli*, Photoatlante, Roma.

RENDINA L., (2006), *Invito all'Eur: esplorare la modernità ammirare la classicità*, Fratelli Palombi Editori, Roma.

RICCI A. (2006), "Isolamento dei monumenti e religione della politica" in *Attorno alla nuda pietra. Archeologia e città tra identità e progetto*, Donzelli, Roma, pp. 32-40.

RICOUER P. (2003). *La memoire, l'histoire, l'oubli, La memoria, la storia, l'oblio*, Raffaello Cortina, Milano.

per la regia di Steno. Tra i più recenti, escludendo in questo sintetico accenno i set pubblicitari, la sequenza del *Caimano* di Nanni Moretti (2006) centrata intorno all'Obelisco di Arturo Dazzi collocato in Piazza Guglielmo Marconi.

SCRINARI V. (1987), "Gli scavi di Ostia e l'E42" in Calvesi M., Guidoni E., Lux S., (a cura di) *E42. Utopia e scenario del regime*, catalogo della mostra presso l'Archivio Centrale dello Stato, Roma, aprile - maggio 1987, Marsilio, Venezia, pp. 179-187.

TAGLIACOLLO E. (2011), *La progettazione dell'Eur. Formazione e trasformazione urbana dalle origini a oggi,* Officina Edizioni, Roma.

VAJUSO M. (2007), *E42, la gestione di un progetto complesso*, Fratelli Palombi Editori, Roma.

VALERIANI E., INNAMORATI F. (2012), *EUR. Quartiere di architetture*, De Luca Editori d'Arte, Roma.

VIDOTTO V. (a cura di) (2015), *Esposizione Universale Roma. Una città nuova dal fascismo agli anni '60*, catalogo della mostra presso il Museo dell'Ara Pacis, Roma 12 marzo - 14 giugno 2015, De Luca Editori d' Arte, Roma.

VOLLI U. (2008), "Il testo della città. Problemi metodologici e teorici" in Leone M., (a cura di) *Città come testo. Scritture e ricerche urbane*, Aracne, Roma.

ZOPPI M. (2007), *Beni culturali e comunità locali*, Mondadori, Electa Milano.

Quando “abbandono” fa rima con “opportunità”. L’isola del centro storico di Taranto: un ideale albergo diffuso

DANIELA CAVALLO[*] MASSIMO PRONTERA[•] DAMIANO CASTELLI[♠]

Abstract

Obiettivi. *Si evidenzia che non è stata utilizzata una prospettiva disciplinare “di management”, piuttosto di Architettura e Pianificazione Territoriale, contaminate queste da una visione che cerca ormai da alcuni anni di mutuare il pensiero del fare impresa all’interno della progettazione del territorio in una contaminazione che sia buona, ovvero possa portare spunti per risolvere problematiche di valorizzazione dei Territori che troppo spesso cercano soluzioni teoriche agendo per compartimenti stagno. Il patrimonio di cui siamo eredi possiede tutte quelle variabili che stanno nella definizione di Territorio dell’architetto Alberto Magnaghi, definizione spesso utilizzata da chi fa Marketing Territoriale, come punto di partenza. Trovare le strade attive e operative in cui la contaminazione tra discipline diverse e parallele è l’esercizio obiettivo di questo paper, considerando che management architettura urbanistica, pianificazione territoriale economia, restauro, tendono tutte ad un unico obiettivo conservare valorizzare e promuovere il territorio per migliorare la qualità di vita dei suoi abitanti, stanziali o occasionali che siano.*

Metodologia. *Attraverso un’indagine conoscitiva del luogo, della sua storia della sua economia e l’approfondimento delle tematiche inerenti la rigenerazione urbana attraverso però uno scambio di esperienze concrete degli autori che si mettono in gioco azzardando ipotesi e suggerimenti di contaminazione possibile tra discipline.*

Limiti della ricerca. *L’analisi si limita a un solo caso di studio, senza approfondimenti di carattere squisitamente scientifico, ma basandosi sull’esperienza maturata sul territorio e a contatto con le problematiche dello stesso, al fine di poter evidenziare meglio eventuali strade attuative di risoluzione con apporti multidisciplinari, in particolare con l’esperienza di una gestione d’impresa, manageriale.*

Implicazioni pratiche. *L’utilizzo del modello “Albergo diffuso” implica strategici risvolti organizzativi e manageriali cercando di avere attenzione al problema della desertificazione dei centri storici in una proposta di soluzione che mantenga le caratteristiche storiche ed architettoniche dello stesso, e ritorni ad essere luogo di vita.*

Originalità del lavoro. *In questo paper sono stati utilizzati concetti non prettamente aziendali ma attraverso una prospettiva multidisciplinare è possibile ‘leggere’ l’impresa in modo innovativo applicandola al Territorio nelle sue variabili di Architettura e Pianificazione territoriale.*

Parole chiave: *centro storico; innovazione; territorio; impresa; storia; albergo; accoglienza*

Objectives. *It should be noted that it has not been used a disciplinary managerial perspective but a perspective of Architecture and Regional Planning contaminated by a vision that now seeks to borrow the thought of doing business within the design of the area in a contamination that is smart and it can bring ideas to solve problems of exploitation of territories which too often seek theoretical solutions. The heritage, whose we are heirs, has variables that are into the definition of Territory made by architect Alberto Magnaghi - this definition is often used by those who work with Local Marketing - as a starting point. The aim of this paper is finding the operative streets into contamination between different disciplines considering that management, urban architecture, planning, economy, restoration, have all the common goal to preserve value and to promote the territory to improve the quality of life of its inhabitants, who could be permanent or occasional.*

Methodology. *Through a survey to understand the place, its history, its economy and the deepening of topics related to urban regeneration, however, through an exchange of practical experiences of authors who play risking assumptions and suggestions of possible contamination between disciplines.*

Research limits. *The analysis is limited to a single case study, based on the experience gained into the territory and in contact with its problems, in order to better highlight any roads which reaches the resolution with multidisciplinary contributions, in particular with the experience of corporate business management,.*

Practical implications. *The use of the model “Albergo diffuso” implies strategic organizational and managerial operations, trying to put the attention to the problem of desertification of city centers in a proposal for a solution that maintains the historic character and its architecture, and let it be a place of life.*

Originality of the study. *In this paper there are not strictly managerial and business concepts but, through a multidisciplinary perspective, the enterprise can be read in an innovative way by applying it to the Territory in its variables of Architecture and Spatial Planning.*

Key words: *inner city; innovation; territory; enterprise; history; hotel; welcome*

[*] Libero Professionista, Università di Verona
e-mail: arch.dcavallo@alice.it

[•] Libero Professionista, Presidente Ordine Architetti Prov. Taranto
e-mail: info@massimoprontera.it

[♠] Libero Professionista
e-mail: damianocastelli.architetto@gmail.com

1. Premesse generali, il centro storico

Una delle attività inerenti alla tutela del Patrimonio culturale, è l'averne cura. Avere cura, attenzione, che non è solo proteggere ma, come ci suggerisce Heidegger fare diventare quello per cui si è, amare. L'avere cura attiene anche alla responsabilità, quella di non avere compiuto direttamente azione, o prodotto, ma ereditato beni da conservare e tramandare. Questo accade con i patrimoni familiari, come per le collezioni private, i beni culturali, il paesaggio e i centri storici, che dello stesso possono fare parte.

La definizione di centro storico dal punto di vista urbanistico attiene a parte del territorio comunale in particolare definito Zona A, quello di più antica formazione, avente carattere storico riconosciuto, ma anche paesaggistico ed ambientale, come "Il Codice della Pianificazione urbanistica" esplicita. Il centro storico, quindi il punto più antico, originario di una città è il cuore di quella "polis" greca indipendente e autonoma che è diventata la città nel tempo, un corpo in cui si vive, e di cui per questo bisogna avere cura. La città, nella storia, è il luogo abitato per definizione, cinto da mura, o da mare, da un confine ben preciso insomma.

Un confine che, per alcuni centri storici ha portato all'isolamento e/o all'abbandono in quella politica di consumo dei suoli che ha visto lo sfruttamento di parti di città poi lasciate per costruire altrove, senza preoccuparsi, senza avere cura di valorizzare il passato, quell'eredità.

Un'eredità che per i centri storici può coincidere non necessariamente con monumenti particolarmente insigni, ma con un carattere architettonico o territoriale che crei un *unicum*.

Anche la Carta d'Atene (1933), affronta il problema del patrimonio storico in questi termini: "i valori architettonici devono essere salvaguardati sia che si tratti di edifìci isolati o di interi nuclei urbani. Essi dovranno essere tutelati quando siano l'espressione di una cultura precedente o rispondano ad un interesse generale".

Un confine, un limite quello che definisce la città che però in altri casi ha posto in essere una rima tra abbandono e tutela, meglio preservazione, quella da trasformazioni non idonee che avrebbero compromesso l'integrità del documento/monumento, abbandono che oggi potrebbe addirittura diventare opportunità.

Ci riferiamo a quelle città intere sorte su isole o arcipelaghi, che hanno costretto lo sviluppo della città stessa al di là del limite fisico permettendo il mantenimento del carattere originario: Venezia, tra tutte, un unico solo centro storico, ma un caso a sé; ma anche l'isola di Ortigia, centro storico di Siracusa, oppure il cuore di Augusta sempre in Sicilia, o l'isola storica di Gallipoli, dove operazioni di ristrutturazione e quelle di carattere squisitamente immobiliare e turistico degli ultimi anni hanno valorizzato questi centri storici preservati proprio dall'abbandono. Certo la speculazione edilizia è dietro l'angolo quando vi sono in gioco interessi economici sul territorio spesso travestiti da buone pratiche, ma sono i rischi dell'impresa, attengono alla qualità delle persone che la fanno.

Queste isole di centri storici hanno comunque avuto una opportunità nella loro conformazione, e la parola opportunità contiene "porto" approdo, possibilità di raggiungere un luogo sicuro dove trovare accoglienza e ristoro. L'idea che possano essere luoghi come alberghi diffusi pare una vocazione, in un'ottica di approccio imprenditoriale e manageriale al territorio, agevolando un percorso di valorizzazione del patrimonio culturale secondo sostenibilità economica sociale e ambientale. Possibilità, dunque, di partecipazione attiva tra pubblico e privato per fare impresa.

Come alcuni altri centri storici, a rischio crollo dei propri edifici, che sono stati protagonisti di operazioni particolari, dove bastava un euro per comprare una casa. Una cifra simbolica grazie alla decisione presa da alcuni Comuni sia del Nord che del Sud per recuperare alcuni ruderi dal degrado, a Salemi in provincia di Trapani (l'idea fu dell'allora sindaco Vittorio Sgarbi per cercare di arginare l'abbandono del centro storico ancora segnato dal terremoto del Belice), a Gangi (Palermo) e a Carrega Ligure (Alessandria). Si tratta di case di privati che "usano" il Comune come intermediario: chi vuole acquistarle deve solo assumersi gli oneri di ristrutturazione. I Comuni possono avere obiettivi diversi, quello del Comune di Gangi e di Salemi di recuperare il centro storico, mentre nel caso di Carrega Ligure, l'iniziativa prevedeva che gli interventi di ristrutturazione fossero fatti nel rispetto delle caratteristiche dell'architettura locale e dell'ambiente costruito in cui si inseriscono

con lo scopo di combattere lo spopolamento del paese. Le modalità sono diverse da Comune a Comune, sempre cercando di ispirarsi a logiche manageriali utili nella gestione di questa eredità.

Questi luoghi, circoscritti nel territorio, rappresentano da sempre testimonianza di quella ricerca della città ideale, da Platone a un altro filosofo greco Luciano, passando per la cinquecentesca città ideale, poi quella dell'isola-regno Utopia, di Tommaso Moro, e ancora, La città del Sole di Tommaso Campanella, e la realizzazione di Palmanova in Friuli, fino a Gustavo Giovannoni, urbanista, tra i primi storici dell'architettura a teorizzare il concetto di armonia tra i legami concatenati che possiede un territorio urbano, "Dal capitello alla città", o ad Aldo Rossi, architetto del contemporaneo, che ha portato avanti queste teorie nel suo libro "Dal cucchiaio alla città"; fino a Italo Calvino e le sue città invisibili. Quel tentativo di rendere visibile la bellezza che già Raffaello teorizzava nella Lettera a Leone X dove indicava che la bellezza, l'eccellenza, non sta nell'unire parti eccellenti, pura sommatoria che non crea identità, carattere, il risultato è un volto orrendo; è, invece, l'armonia dell'insieme di elementi propri, unici, quell'armonia che hanno cercato in tanti prima di noi. Unicum.

Quell'unicum, dato da un sapore, un colore, un valore identitario che ricerca da sempre il turismo d'elite, quello figlio dei Grand Tour, accoglienza che sia condivisione di territori, esperienza emotiva e sensoriale, abitare nel senso di vestirsi per un lasso di tempo più o meno ristretto di abiti altrui per conoscere e sperimentare. Per anni si è cercato di ricreare negli alberghi il concetto di "casa" far sentire a casa quanti alloggiassero in un albergo, dal punto di vista dello spazio e degli arredi come dell'offerta d'accoglienza, ma questo può valere per quelli costretti a stare fuori casa per lavoro, per malattia o altro, ma non per i turisti, essi vogliono un'attività esperienziale. Vogliono una Albergo, che sia alloggiamento, luogo dove si abita e si dà ospitalità, riparo, una casa si, ma dove si ricevono e si alloggiano i forestieri, quelli diversi dagli abitanti. Se poi è diffuso, che si allarga, si separa dal resto che già si conosce, è fluido sparso, abbraccia il territorio per intero, l'esperienza diventa temporaneamente abitativa. Come immergere un corpo in un liquido, sentire attraverso la pelle, il contatto, il territorio addosso.

2. L'Albergo diffuso

Se il termine "albergo diffuso" ha origine in Carnia, (prendiamo le definizioni dal sito ufficiale AD) nel 1982 all'interno di un gruppo di lavoro che aveva l'obiettivo di recuperare turisticamente case e borghi ristrutturati a seguito del terremoto degli anni '70, il modello di ospitalità "albergo diffuso" è stato messo a punto da Giancarlo Dall'Ara, docente di marketing turistico, e ha una storia che affonda le radici nello specifico dell'ospitalità italiana (calda e relazionale), ed è stato riconosciuto in modo formale per la prima volta in Sardegna con una normativa specifica che risale al 1998. Non si può dunque improvvisare o barare sulla definizione di albergo diffuso, esso corrisponde a canoni e necessità specifiche che non tutti i luoghi hanno.

Nella definizione del suo ideatore, Giancarlo Dall'Ara (Manuale dell'Albergo Diffuso, a cura di Giancarlo Dall'Ara, Ed. Franco Angeli): "un albergo diffuso è sostanzialmente due cose:

- un modello di ospitalità originale
- un modello di sviluppo turistico del territorio.

In estrema sintesi si tratta di una proposta concepita per offrire agli ospiti l'esperienza di vita di un centro storico di una città o di un paese, potendo contare su tutti i servizi alberghieri, cioè su accoglienza, assistenza, ristorazione, spazi e servizi comuni per gli ospiti, alloggiando in case e camere che distano non oltre 200 metri dal "cuore" dell'albergo diffuso: lo stabile nel quale sono situati la reception, gli ambienti comuni, l'area ristoro.

L'albergo diffuso è anche un modello di sviluppo del territorio che non crea impatto ambientale. Per dare vita a un Albergo Diffuso infatti non è necessario costruire niente, dato che ci si limita a recuperare/ristrutturare e a mettere in rete quello che esiste già. Inoltre un AD funge da "presidio sociale" e anima i centri storici stimolando iniziative e coinvolgendo i produttori locali considerati come componente chiave dell'offerta. Un AD infatti, grazie all'autenticità della

proposta, alla vicinanza delle strutture che lo compongono, e alla presenza di una comunità di residenti riesce a proporre più che un soggiorno, uno stile di vita. Proprio per questo un AD non può nascere in borghi abbandonati.

E poiché offrire uno stile di vita è spesso indipendente dal clima, l'AD è fortemente destagionalizzato, può generare indotto economico e può offrire un contributo per evitare lo spopolamento dei borghi".

Borghi tra i quali ci viene in mente tra tutti quello vicino L'Aquila, Santo Stefano di Sessanio con l'operazione culturale e turistica dell'imprenditore danese Daniele Kihlgren, che acquistò prima una casa abbandonata, poi l'intero Borgo per qualche milione di lire, e senza ricevere, nè aspettare contributi statali o europei lo ha restaurato secondo un metodo conservativo, mantenendo sapore e correttezza filologica, senza rinunciare alla tecnologia innovativa (durante l'ultimo terremoto dell'Aquila il Borgo non ha subito danno alcuno) salvandolo dalla rovina, ma anche dalla speculazione edilizia. E' il primo Albergo diffuso, un hotel che ha una struttura centrale e per il resto è disseminato per le case del Borgo, integrandosi con quelle dei pochi abitanti rimasti, e incentivando l'attivazione di attività commerciali artigianali tipiche del territorio gestite dagli abitanti stessi che, nel fare, raccontano la storia di questo luogo.

3. Il centro storico di Taranto, l'isola

Tra i territori abbandonati che possono fare rima con opportunità inseriamo l'isola che racchiude il centro storico di Taranto, quasi del tutto abbandonata. Gli ultimi crolli nella "città vecchia", nettamente distinta morfologicamente e non solo da quella nuova, sono solo l'ennesima dimostrazione di come il destino di un unicum storico e architettonico come l'"isola" di Taranto possa essere lasciato totalmente a se stesso, diretta conseguenza dell'abbandono assoluto in cui versa da anni, con pochissime eccezioni. Il problema è complesso, il rischio che si trasformi da una doverosa questione di tutela del patrimonio architettonico e di recupero della memoria storica ad una necessaria ed urgente questione di difesa della pubblica incolumità è alto.

Alle politiche di rigenerazione urbana si deve guardare con fiducia, unico tra i sistemi di riqualificazione urbana in grado di ridisegnare il futuro di quartieri centrali ma aggrediti da abbandono, capace di non calarsi dall'alto e di coinvolgere dal basso la popolazione in un processo di rinascita e di ricostruzione di valori e dignità del vivere civile. E all'impresa.

Qualche impresa di privato si muove già, ci sono alcune "isole" nell'isola, dove i tentativi di recupero hanno avuto successo, ma tutto lo sforzo compiuto per riqualificare alcuni episodi urbani può essere vanificato da una condizione di degrado così generalizzata da rendere inefficace ogni azione positiva.

Gli strumenti ci sono, tutte le azioni di monitoraggio e di schedatura del patrimonio costruito sono state compiute e sono anche piuttosto recenti. Risulta necessario procedere ad interventi di riqualificazione generalizzati che partano, innanzitutto, da una messa in sicurezza di tutto il patrimonio di proprietà pubblica e che, per l'immenso patrimonio privato, obblighi i proprietari almeno ad interventi minimi di consolidamento e di decoro. Senza tali interventi minimi ogni azione volta alla riqualificazione dell'immagine del centro storico può divenire vana.

Tuttavia non basta, ci vuole un obiettivo, una funzione da dare all'isola del centro storico perchè ritorni a vivere nella sua pienezza.

Oggi è il momento di pensare a una programmazione nel medio-lungo periodo, un processo virtuoso teso ad un graduale ripopolamento del centro storico. In tal senso l'insediamento universitario all'interno dell'ex Convento di San Francesco, la nascita di strutture di accoglienza turistica e di alcuni nuovi locali commerciali hanno ridato nuova vita e nuovo dinamismo ad una parte importante della città vecchia. Senza una riqualificazione complessiva, e programmata, ogni intervento rischia di diventare episodico, ogni impresa vana.

"L'isola è un libro dalle pagine strappate, scritto da un autore non famoso, dentro il quale, però, c'è la nostra maniera di stare al mondo". La citazione, anonima, riesce a racchiudere forse meglio e più di altre parole il senso e l'anima di questo centro storico.

Un centro storico fatto di persone, prima ancora che di strade ed edifici, fatto di desideri e frustrazioni, di antiche nobiltà e moderne povertà. Povertà, appunto, non miseria.

Gli abitanti della città vecchia, primi veri attori delle politiche di rinascita e di riqualificazione in atto ed in programmazione per il centro storico di Taranto non aspettano che di essere coinvolti nella rinascita di questo luogo, farne parte attiva, oltre all'abitare.

E l'isola ha almeno due modi di abitare, il lato che affaccia verso il Mar piccolo è la zona dei pescatori, delle botteghe di pesce, dei ristorantini, ma anche quella con una bassa qualità dell'abitare, con problematiche di ordine quotidiano, povertà e bisogni primari, si vivono i vicoli e si respira l'odore della storia ma allo stesso tempo della fatiscenza nella quale insistono, uniti e solidali tra loro.

Mentre verso il mare aperto, dalla parte opposta, gli edifici nobili, le vecchie residenze patrizie della zona alta della costa, la Ringhiera, ad accogliere nell'isola dopo il Ponte girevole, il Castello Aragonese, espressione architettonica di quel Francesco di Giorgio Martini, Architetto militare alla corte di Urbino, e i resti archeologici di una Domus di cui le due colonne doriche rimaste in piedi sono simbolo e riferimento della città antica.

4. Valorizzare l'isola del centro storico di Taranto

Recentemente Taranto è attraversata da un'ondata di progettualità legata a una riconversione del territorio in chiave culturale, ma anche economica. Nel primo caso citiamo l'operazione tenutasi recentemente nell'isola da parte di un gruppo di galleristi e da un artista tarantino trapiantato a Torino, Alessandro Bulgini, che con "Taranto, opera viva" ha voluto ricucire e recuperare l'idea di luogo di questo spazio, cercando di mettere in atto tutta una serie di relazioni con gli abitanti rimasti del centro storico, coinvolgendo personalità della cultura dello spettacolo o altro, ma anche disegnando, dunque lasciando segno, sulle strade, sulle barche, sui tetti, ovunque possibile; un filo rosso, perchè di rosso vestito, quel rosso Taranto che spesso riappare con abiti diversi.

Nel secondo caso, l'Associazione Made in Taranto, da un'idea di Gianluca Lomastro che facendo rete ha messo in comunicazione tutte le attività commerciali e artigianali che hanno voluto aderire sotto un marchio "Made in Taranto" appunto, nell'intenzione di valorizzare le eccellenze del territorio, ma anche unire gli abitanti dello stesso. Queste attività per esempio potrebbero trovare giusta collocazione in un'isola ristrutturata e vocata, con una nuova funzione turistica e di accoglienza.

Taranto è una città tutt'altro che sopita. Mai come in questi ultimi anni si registra una vivacità culturale ritrovata, spesso allo stato embrionale, molto più spesso episodica ma sicuramente evidente. Solo chi non si interessa di iniziative culturali può non accorgersene. Il problema reale è che le tante iniziative che vari soggetti propongono e realizzano non riescono ad avere un interlocutore istituzionale che sappia metterle a "sistema", che sappia valorizzarle adeguatamente, che sappia identificare e premiare le iniziative di qualità, tante, da quelle, purtroppo altrettante, di basso profilo culturale. In un sistema culturale così puntiforme, dove il ruolo primario lo rivestono soprattutto le nuove generazioni, capaci di portare idee originali ed innovative e di inventarsi contenitori culturali in una città che non ne ha, ci sono sempre le strutture culturali per eccellenza che, invece, faticano a trovare lo spazio e visibilità che meriterebbero.

Il Museo Archeologico Nazionale, tra tutte, da oltre un secolo tra i più importanti edifici culturali non solo italiani ma europei ma che strappa così pochi biglietti al giorno da non giustificarne quasi neppure l'esistenza. O, all'opposto, il Castello Aragonese nella sua nuova veste di museo di sé stesso, capace di accogliere migliaia di visitatori in un solo giorno. Museo e Castello ai limiti dell'isola del centro storico, centri di un centro con cui fare rete, strumenti culturali per accrescere le conoscenze di un territorio e la curiosità di quanti non lo conoscono e per ridare nuovo

futuro ai suoi abitanti. Fili tra punti, legami per fare l'impresa. Una linea rossa, non casualmente rossa, che congiunga vivacità culturale e assetto urbano.

La città, la sua multiforme storia passata e la sua recente ma originalissima storia può divenire realmente l'elemento per costruire una identità culturale che sappia promuovere la complessità, riparte dal suo centro, l'isola del centro storico. Il castello aragonese come la città vecchia nella sua totalità sono l'esempio vivente di questa complessità, dalla lettura stratigrafica delle sue pietre si scorgono con chiarezza storie e popolazioni diverse che hanno vissuto il nostro territorio e che hanno caratterizzato una città che della complessità ha saputo fare la la propria ricchezza. Non solo strumenti per fare cassa. Cultura, quindi, come elemento prioritario di riscatto di un popolo e di consapevolezza della propria identità. Poli di attrazione di questo genere, Museo e Castello, da soli potrebbero diventare elementi su cui costruire, con forza, una idea di riconversione in chiave culturale del nostro territorio ed iniziare ad immaginare anche una alternativa economica credibile. Serve un sistema d'accoglienza, un Albergo per cominciare.

5. Il centro storico di Taranto come Albergo diffuso, la proposta

Analizzando esattamente la definizione di albergo diffuso abbiamo notato che può calzare perfettamente per l'isola del centro storico della città di Taranto.

In primis, può diventare un modello di ospitalità originale, ma soprattutto un modello di sviluppo turistico del territorio, un punto di partenza, quel punto di riferimento che recuperi l'idea di centro, dia misura. Alcuni gli elementi individuati.

Nella ristrutturazione edilizia la tipologia, la funzione che si darà agli edifici è fondamentale, pertanto la conformazione di questo luogo, l'essere isola, permetterebbe di offrire agli ospiti l'esperienza di vita di un centro storico alla fine preservato, unico, di una città così particolare, potendo contare su tutti i servizi alberghieri:

- accoglienza: si accennava all'invito dato dallo slargo subito dopo il Ponte girevole, con elementi monumentali significativi che danno il benvenuto al turista e addirittura un palazzo storico che possa diventare punto di accoglienza e assistenza, vero e proprio, e verso la zona bassa la possibilità di parcheggio per chi arriva in auto; un'accoglienza che distingue subito le due anime del territorio, quella nobile colta e raffinata dei palazzi a sinistra dell'isola nella parte alta e quella popolare ancora più vera della parte a destra, bassa, dove si apre il mercato del pesce e dove si legge forte il legame della gente con il mare;
- ristorazione: già presente con alcuni piccoli ristoranti caratteristici di pesce lungo il lato del mare piccolo, non vedrebbe difficoltà l'incentivazione di punti ristoro di vario genere e tipologia offrendo le eccellenze della tradizione locale, gestiti dalla gente del territorio;
- spazi e servizi comuni per gli ospiti: da studiare e progettare dando funzioni diverse ai luoghi ed agli edifici, mancano per esempio attività ricreative o culturali, poche, un teatro, un cinema, un luogo per fare musica, ma anche spazi all'aperto dove godere del paesaggio;
- alloggiando in case e camere che distano non oltre 200 metri dal "cuore" dell'albergo diffuso: la conformazione dell'isola con vicoli strettissimi ed edifici praticamente attaccati gli uni agli altri non rende altro che facile questa necessità che definisce l'albergo diffuso, integrandosi con gli edifici già abitati dai locali;
- lo stabile nel quale sono situati la reception, gli ambienti comuni, l'area ristoro: può sicuramente essere individuato in uno dei palazzi sull'asse principale di via Duomo, una spina che divide la parte più alta da quella più bassa dell'isola, e la conformazione dei palazzi signorili con cortile interno e una loggia che si prestano tipologicamente a quanto necessario;
- l'AD non può nascere in borghi abbandonati: e l'isola del centro storico di Taranto non è del tutto abbandonata, anzi fortemente caratterizzata dal lato popolare e con una nuova spinta abitativa dal verso dei palazzi patrizi, con inizi di una reintegrazione che non è solo architettonica ma anche sociale.

L'Albergo Diffuso è anche un modello di sviluppo del territorio che non crea impatto ambientale, in questo caso lo dovrebbe migliorare, valorizzare, perchè non è necessario costruire niente, dato che ci si limita a recuperare/ristrutturare e a mettere in rete quello che esiste già. Esso poi ha una fortissima valenza sociale, funge da "presidio" e anima i centri storici stimolando iniziative e coinvolgendo i produttori locali considerati come componente chiave dell'offerta, collegandosi con la "terraferma", diventerebbe centro propulsore e attrattivo di iniziative di carattere economico e culturale, proponendo più che un soggiorno, uno stile di vita, fortemente destagionalizzato, può generare indotto economico.

A questo punto resta, c'è bisogno, necessità urgente, di fare l'impresa, di assumersi la responsabilità. Una responsabilità che è di tutti, cittadini, politici, tecnici, imprenditoria, ognuno per la propria parte di competenza. In primis, per aver dimenticato e ghettizzato un intero quartiere, per non aver fatto di tutto o compiuto scelte importanti e decisive o peggio non aver saputo scegliere nei momenti importanti, per avere tollerato o aver spesso fatto finta di non vedere, per avere disegnato una città senza la sua comunità, per avere ricercato il profitto facile senza rischiare strade meno semplici ma più lungimiranti.

Il futuro della città vecchia, dell'isola del centro storico di Taranto passa nelle mani dei suoi abitanti e di chi avrà la volontà, il coraggio, la passione, di investire risorse umane ed economiche per la rinascita del centro storico. Ad ognuno spetterà di fare la propria parte, con rispetto dell'identità del luogo ma con capacità di integrazione di nuove componenti sociali ed economiche. Questa può essere l'unica strada percorribile perché un luogo abbandonato torni a pulsare di nuova vita. Risanare gli edifici ma anche le coscienze perché finalmente una non più procrastinabile e necessaria politica di rigenerazione urbana e sociale del centro storico ed una sana volontà imprenditoriale e manageriale diventino realmente lo strumento per riappropriarsi di spazi, luoghi e vita dell'isola tra i due mari. Una vera Impresa diffusa, condivisa.

Bibliografia

AA.VV., CAPRA S., VALLE L. (2009), "Adriano Olivetti. L'impresa tra innovazione e bellezza", *I Quaderni di Socrate*, n. 2, Pime editrice srl, Pavia.

BALESTRI G. (a cura di) (2005), *Manuale di economia e gestione aziendale*, G. Hoepli, Milano.

BATTAFARANO G. (2011), *Taranto capitale. Economia, lavoro, ambiente, società*, Taranto, Scorpione.

BENCARDINO F., MAROTTA G. (2004), *Nuovi turismi e politiche di gestione della destinazione*, Franco Angeli, Milano.

BRUNETTI F. (1999), *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova,

DALL'ARA G. (2010), *Manuale dell'Albergo Diffuso*, Franco Angeli, Milano.

DALL'ARA G. (2002), "L'albergo diffuso un'idea che piace" *La Rivista del Turismo*, edita dal Touring Club Italiano, n. 1.

DALL'ARA G., ESPOSTO M. (2005), *Il fenomeno degli alberghi diffusi in Italia*, Pallavicino editore, Campobasso.

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*, Edizioni universitarie CLEUP, Padova.

FRANCH M. (2002), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

GODFREY K., CLARKE J. (2003), *Manuale di marketing territoriale per il turismo*, Le Monnier, Firenze.

GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino,

PEPE, A. PERCOCO, A., BERNECOLI, M., DROLI, M. (2013), "La valorizzazione sostenibile del paesaggio e della skyline dei borghi attraverso un'impresa per l'ospitalità diffusa: un'analisi nel Borgo di Montemurro", in Atti del XVII Convegno Internazionale Interdisciplinare *Utopie e Distopie nel Mosaico Paesistico-Culturale. Visioni Valori Vulnerabilità*, Università di Udine, Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura, Sezione di Economia e Paesaggio, Udine, 27-28 Giugno, 2013.

SINERGIE ITALIAN JOURNAL OF MANAGEMENT

Anno di fondazione	1983
Periodicità	Quadrimestrale
ISSN	0393-5108
H-Index su Google Scholar	9 (periodo 2010-2014)

Serie storica calcolata in data 23.06.15 con il software Publish or Perish 4.17

Peer reviewed Journal, accreditato AIDEA
Free access online

www.sinergiejournal.it

CONSORZIO UNIVERSITARIO DI ECONOMIA INDUSTRIALE E MANAGERIALE

tra le Università di Verona, Sapienza Università di Roma, della Calabria, di Cagliari, di Pavia, di Trento, di Salerno, di Cassino e del Lazio Meridionale, Politecnica delle Marche, di Bari, "Della Tuscia" di Viterbo, "Iulm" di Milano, di Brescia, di Foggia, del Salento, di Roma Tre, di Torino, di Messina, di Macerata, del Molise, di Firenze, di Bergamo, Suor Orsola Benincasa, di Palermo e del Sannio

www.cueim.it