

**Gestione
d'impresa**

Matteo Caroli

Gestione del patrimonio culturale e competitività del territorio

Una prospettiva reticolare per lo sviluppo di
sistemi culturali generatori di valore

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



d'impresa Gestione

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Matteo Caroli

**Gestione
del patrimonio culturale
e competitività del territorio**

Una prospettiva reticolare per lo sviluppo di
sistemi culturali generatori di valore

Con la collaborazione di
Maria Cristina Bastante

FrancoAngeli

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	9
---------------------	------	---

PARTE I

1. La composizione del patrimonio culturale	»	15
1.1. L'articolazione strutturale del patrimonio culturale	»	15
1.2. La diversa natura degli attori coinvolti nella gestione del patrimonio culturale	»	19
1.3. Gli aspetti del patrimonio culturale di rilievo economico e competitivo	»	21
2. Il patrimonio culturale quale fattore di competitività del territorio di appartenenza	»	25
2.1. Perché il patrimonio culturale deve contribuire alla competitività del proprio territorio	»	25
2.2. Il circuito di scambio di valore tra patrimonio culturale, domanda target e territorio	»	33
2.3. Le funzioni competitive del patrimonio culturale a vantaggio del proprio territorio	»	40
2.4. Le "capacità" di un bene culturale essenziali per le sue funzioni competitive	»	63
2.5. La prospettiva "di portafoglio" nella gestione competitiva del patrimonio culturale	»	72
3. La configurazione reticolare del patrimonio culturale	»	85
3.1. La struttura del sistema reticolare rappresentativo di un patrimonio culturale	»	85

3.2. Le ragioni per cui l'assetto reticolare rende il patrimonio culturale più competitivo	pag.	96
3.3. Le condizioni dell'assetto reticolare che rendono competitivo il patrimonio culturale	»	100
3.4. L'integrazione del patrimonio culturale nell'eco-sistema economico del proprio territorio	»	114
4. La gestione strategica del patrimonio culturale	»	120
4.1. Il "business model" applicato al patrimonio culturale	»	121
4.2. La valutazione della domanda	»	129
4.3. La "proposta" di valore del patrimonio culturale alle varie tipologie di domanda	»	139
5. Le politiche per favorire l'impatto competitivo del patrimonio culturale	»	152
5.1. Il rafforzamento della configurazione reticolare del patrimonio culturale	»	153
5.2. L'integrazione del patrimonio culturale nel sistema di offerta del proprio territorio	»	162
5.3. Possibili misure strategiche	»	165
Bibliografia	»	173

PARTE II - I CASI

di *Maria Cristina Bastante*

Premessa	»	179
6. Linz – Ars Electronica	»	182
6.1. Descrizione	»	182
6.2. L'assetto reticolare	»	184
6.3. L'impatto sulla competitività del territorio	»	187
7. Istanbul – IKSU / Istanbul Foundation for Culture and Arts	»	193
7.1. Descrizione	»	193
7.2. L'assetto reticolare	»	195
7.3. L'impatto sulla competitività del territorio	»	198
8. Basilea – Art Basel	»	202
8.1. Descrizione	»	202

8.2. L'assetto reticolare	pag.	204
8.3. L'impatto sulla competitività del territorio	»	207
9. Trento e Rovereto – MART	»	210
9.1. Descrizione	»	210
9.2. L'assetto reticolare	»	212
9.3. L'impatto sulle capacità competitive del territorio	»	215
10. Matera – L'area dei Sassi	»	219
10.1. Descrizione	»	219
10.2. L'assetto reticolare	»	222
10.3. L'impatto sulle capacità competitive del territorio	»	224
Bibliografia generale	»	229

Maria Cristina Bastante, storica dell'arte, ha conseguito il titolo di Dottore di ricerca nel 2014 con una tesi dedicata alle pratiche performative e oggettuali nell'arte contemporanea turca. Si occupa, inoltre, di economia della cultura, studiando principalmente l'impatto e la generazione di valore materiale e immateriale dei beni culturali sul territorio attraverso la creazione e lo sviluppo di strategie di network.

Introduzione

Negli anni Ottanta dello scorso secolo, numerosi studi hanno approfondito l'impatto della cultura sull'evoluzione economica e competitiva di un'area geografica. L'interesse derivava dalla necessità di individuare nuove traiettorie di crescita produttiva e occupazionale di fronte alla crisi delle grandi produzioni manifatturiere che aveva colpito nel decennio precedente molte grandi città europee, in particolare in Europa centro-settentrionale. Diversi organismi pubblici nazionali e internazionali iniziarono a studiare il potenziale impatto occupazionale delle attività connesse alle produzioni culturali, e a valutare gli investimenti necessari per il loro sviluppo¹.

Esiste, dunque, un'ampia letteratura che evidenzia le ragioni per cui i beni culturali e la cultura in generale possono avere effetti positivi sull'economia (Bianchini-Parkinson, 1993; Bassett, 1993; Landry, 2001; Bryan *et al.*, 2000; Scott, 2004; Rullani, 2004; Sacco *et al.*, 2005), e in particolare sull'attrattività turistica di una destinazione (Silberberg, 1995; Poria *et al.*, 2003); molto lavoro è stato dedicato anche all'approfondimento dei metodi di valutazione empirica di tali effetti e alla realizzazione delle stime per darne una quantificazione a livello aggregato. Altrettanto ampia è la letteratura che si è occupata della cultura come “*industry*”, più o meno integrata con le produzioni basate sulla creatività². In particolare, sono disponibili molte stime (non sempre del tutto convergenti) relative al valore economico generato dal settore cultu-

¹ Si veda tra gli altri: Policy Study Institute “The economic importance of the arts in Britain”, 1988. Nel rapporto dell'UE “Growth, Competitiveness and Jobs”, presentato nel 1993, si evidenzia come tra i “nuovi servizi” futuri creatori di nuova occupazione in Europa ci siano proprio quelli relativi alle attività di valorizzazione del patrimonio culturale. Si veda anche Pearce, Mourato (1998).

² Una lettura organica dell'industria della cultura si trova nel rapporto Unioncamere – Istituto Tagliacarne (2009) e nel lavoro della Fondazione Florens (2010)

rale, in termini di fatturato, occupazione, valore aggiunto e di altri indicatori economici.

Nell'ambito degli studi sul turismo, già una ventina di anni fa, la letteratura (Harvey, 1989; Zukin, 1991; Munt, 1994) ha evidenziato come il capitale culturale possa essere considerato un asset che caratterizza il contesto geografico ove è collocato, in grado di attrarre investimenti e la domanda del così detto "turismo culturale". L'ampia letteratura scientifica sul "cultural e cultural heritage, tourism marketing" (Thorburn, 1986; Richards, 1996; Boyd, 2002; Rowan, Baram, 2004; Misiura, 2006; Chhabra, 2010) ha approfondito come le componenti dell'offerta culturale (un museo, un sito archeologico, un festival ecc.) possono competere con successo nel mercato turistico, sviluppando un approccio gestionale "*visitor driven*" e non più "*object driven*" (Anderson, 2005).

Non va sottaciuto che esiste anche un diverso, non trascurabile (anche se da una quindicina d'anni sempre meno diffuso) filone di letteratura che ha invece sottolineato come turismo e gestione del patrimonio culturale siano poco compatibili (Berry, 1994; Boniface, 1998; Jansen, Verbeke, 1998); si ritiene, infatti, che i valori culturali siano inevitabilmente compromessi quando vi sia ricerca di ritorno commerciale (Urry, 1990; Daniel, 1996). Altri hanno invece sottolineato i benefici anche sociali della gestione del patrimonio culturale come asset turistico e l'impatto positivo anche sulla conservazione e valorizzazione dello stesso patrimonio culturale (Nolan, Nolan, 1992; Donert, Light, 1996; WTO, 1999).

La gestione del patrimonio culturale per il turismo beneficia ormai di molti contributi su gran parte delle problematiche quali ad esempio, le modalità di segmentazione del mercato (Harrison, 1997); la comprensione delle motivazioni del turista culturale (McKercher, Du Cros, 2003; Watson, McCracken, 2002); le tecniche di comunicazione (Xiao, Mair, 2006); le collaborazioni per rafforzare l'attrattività di un sito culturale (Harrison, 2005), fino a sviluppare un modello di marketing sostenibile (Chhabra, 2009) basato sulla ricerca di un equilibrio tra la soddisfazione dei visitatori e l'esigenza di preservare il bene culturale a vantaggio delle future generazioni. Numerosi lavori empirici hanno anche stimato l'impatto che il sistema culturale ha sul fatturato dell'industria turistica. Tra i più recenti, quello di Fondazione Symbola-Unioncamere (2014) che valuta addirittura al 36,5% la spesa turistica del 2013 attivata dal patrimonio culturale, per un valore assoluto di quasi €27 miliardi. È significativo anche rilevare che nelle grandi città (oltre 500.000 abitanti), la quota di spesa turistica attivata dal sistema culturale sale al 46,7%; la percentuale è superiore alla media anche nei piccolissimi comuni

(fino a 2.000 abitanti). Inoltre, i turisti per ragioni culturali risultano avere una spesa media superiore di circa il 15% quella degli altri.

Non altrettanto adeguata risulta, a mio avviso, la comprensione delle condizioni e dei meccanismi attraverso cui il patrimonio culturale, inteso come insieme di siti, strutture, organismi e prodotti/servizi, genera effetti positivi sull'economia e la competitività del territorio di cui è parte. Di conseguenza, non è chiaro quali interventi a favore del sistema culturale possono rafforzare la sua capacità di generare tali effetti. A proposito di turismo, ad esempio, oltre alla significativa correlazione tra beni culturali e spesa turistica, si sono rilevate (Beretta, Migliardi, 2012)³ anche differenze significative della spesa turistica attivata in regioni con dotazioni culturali di entità analoga; questo conferma l'importanza del modo in cui il patrimonio culturale è gestito, in termini appunto di capacità di attrarre turisti e stimolare la loro spesa.

Questo lavoro intende contribuire ad ovviare a questi limiti, rispondendo innanzi tutto ai seguenti due fondamentali interrogativi di ricerca:

1. in quale modo il patrimonio culturale può agire anche da fattore di competitività del contesto geografico ove è collocato; a riguardo, si cerca di comprendere le caratteristiche (capacità) che rendono tale patrimonio un significativo motore dello sviluppo economico del proprio territorio, evidenziando anche le ragioni per cui è auspicabile che esso svolga tale funzione;
2. come il patrimonio culturale può assumere una configurazione "a rete" e come tale configurazione rappresenti una fondamentale condizione per rafforzarne il potenziale competitivo.

Sulla base delle riflessioni sviluppate relativamente a tali questioni e delle osservazioni empiriche utilizzate, il quarto e il quinto capitolo del lavoro sviluppano contenuti utili agli operatori. In particolare, elaborano un insieme di criteri per la gestione del patrimonio culturale volta alla creazione di valore per diverse tipologie di potenziali fruitori; successivamente, avanzano proposte di politiche utili a favorire l'assetto reticolare del patrimonio culturale e quindi il suo positivo impatto sulla competitività dell'area geografica ove è collocato.

Nel suo insieme, il lavoro si propone di fornire un approccio concettuale e i relativi strumenti applicativi, rilevante per implementare una strategia di sviluppo economico di un territorio centrata sull'offerta culturale, dove, cioè, tale offerta sia il suo principale driver competitivo. Oltre a illustrare in modo

³ L'analisi è stata effettuata a livello regionale e con riferimento specifico al turismo internazionale.

organico le variabili competitive ed economiche che possono essere positivamente influenzate dall'offerta culturale, questo lavoro fornisce gli elementi conoscitivi utili per dare all'offerta culturale la configurazione migliore a renderla un rilevante fattore di competitività e sviluppo economico del proprio territorio.

Queste tematiche sono molto importanti nell'attuale fase storica in cui le risorse per investimenti pubblici sono sempre meno adeguate rispetto alle esigenze della Comunità nei vari campi della vita sociale. L'insufficienza strutturale delle risorse pubbliche impone la necessità di saper selezionare con grande accuratezza gli ambiti dove allocare quelle disponibili, anche per quanto riguarda il patrimonio culturale. Le condizioni soggettive ed oggettive che massimizzano il suo impatto positivo sulla competitività del territorio cui appartiene sono un criterio fondamentale (pur se, naturalmente, non l'unico) per l'allocazione ottimale delle risorse pubbliche (e private); da tale impatto deriva, infatti, la misura in cui le risorse impiegate siano rigenerate e quindi nuovamente disponibili per rafforzare ulteriormente il patrimonio culturale o per altri obiettivi di interesse sociale. Non va dimenticato che, tranne in casi particolari, le strutture culturali non sono generalmente in grado di raggiungere un equilibrio economico senza contributi esterni; le risorse finanziarie generate direttamente riescono spesso a coprire solo una modesta parte dei costi totali. È noto, per altro, che la generazione di ricavi da parte di una struttura culturale è significativamente legata alla sua localizzazione e in particolare, alla capacità del territorio ove essa è collocata di attrarre visitatori. Si configura, dunque, una stretta interazione tra bene culturale e territorio. Il primo è fattore di attrattività del secondo; ma il secondo è alla base della capacità del primo di raggiungere condizioni di relativa economicità.

Data la natura delle domande di ricerca, ho condotto il lavoro con un approccio qualitativo, basato sulla considerazione di numerose esperienze reali e l'approfondimento di sette casi di sistemi reticolari di offerta culturale. Tale approfondimento, condotto da Maria Cristina Bastante, ha cercato di evidenziare l'impatto che l'offerta culturale ha avuto sullo sviluppo competitivo del proprio contesto territoriale, grazie alla sua evoluzione in senso reticolare e quindi alla attivazione di una serie di relazioni con altre componenti del patrimonio culturale dello stesso territorio, e con altri suoi asset. Le informazioni utili per l'elaborazione dei casi sono state in parte tratte da materiali resi disponibili dagli attori coinvolti nell'esperienza oggetto del caso stesso e in parte raccolte attraverso interviste dirette.

Nel presentare questo lavoro, desidero ringraziare l'ing. Laura Tassimari per lo stimolo che mi ha dato ad affrontare in chiave innovativa il tema del patrimonio culturale.

Parte I

1. La composizione del patrimonio culturale

1.1. L'articolazione strutturale del patrimonio culturale

In linea generale, il patrimonio culturale è costituito da un insieme di oggetti in grado ciascuno di generare un certo “valore culturale”, ovvero, da elementi materiali e immateriali che esprimono in maniera rilevante (e originale) aspetti, problematiche, valori significativi dell'esperienza umana. Ai fini di questo studio, assumo un'accezione estesa¹ di “patrimonio culturale” di un territorio, articolandolo in cinque insiemi:

- i beni immobili ritenuti essere parte dell'“heritage” culturale del territorio;
- le strutture di produzione e/o fruizione di beni e servizi culturali;
- i beni mobili ritenuti essere parte dell'“heritage” culturale;

¹ L'accezione estesa di patrimonio culturale parte dal concetto di “cultural property” proposta all'articolo 1 della Hague Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict of 1954 definita in ambito Unesco, e la estende per comprendere anche le manifestazioni culturali divenute negli ultimi trent'anni una componente molto rilevante dell'offerta turistica e le componenti “immateriali” del patrimonio culturale.

La suddetta convenzione definisce il “cultural property” nel modo seguente: «The term ‘cultural property’ shall cover, irrespective of origin or ownership: i) movable or immovable property of great importance to the cultural heritage of every people, such as monuments of architecture, art or history, whether religious or secular; archaeological sites; groups of buildings which, as a whole, are of historical or artistic interest; works of art; manuscripts, books and other objects of artistic, historical or archaeological interest; as well as scientific collections and important collections of books or archives or of reproductions of the property defined above; ii) buildings whose main and effective purpose is to preserve or exhibit the movable cultural property defined in sub-paragraph (a) such as museums, large libraries and depositories of archives, and refuges intended to shelter, in the event of armed conflict, the movable cultural property defined in sub-paragraph (a); iii) centers containing a large amount of cultural property as defined in sub-paragraphs (a) and (b), to be known as ‘centers containing monuments’».

- le manifestazioni non occasionali (festival, grandi eventi, ecc.) centrate su contenuti culturali;
- le componenti immateriali radicate nella storia della Comunità e fortemente caratterizzanti la sua cultura².

Nel primo insieme rientrano ad esempio i siti archeologici e storici, i luoghi di culto di rilievo storico-artistico, i monumenti, le varie strutture di importanza architettonica o artistica ecc. Nel secondo insieme comprendo i musei, le accademie (musicali, artistiche, scientifiche), le grandi biblioteche, i teatri. Il terzo insieme è costituito dalle collezioni di importanza artistica o culturale in genere di varie tipologie di oggetti e forme espressive (quadri, sculture, fotografie, oggetti di design ecc.); possono essere considerate come le componenti “mobili” dell’heritage, lì dove quelle del primo insieme sono quelle “immobili”. Le manifestazioni e i festival a contenuto culturale generati periodicamente all’interno del territorio e in grado di attrarre flussi consistenti di persone e di risorse sono una quarta componente del patrimonio culturale. In questo ambito ritengo vadano comprese anche le grandi fiere di oggetti di importanza artistica o culturale (opere di arte contemporanea, libri, oggetti di antiquariato ecc.). In gran parte dei casi, queste manifestazioni non sono solo occasioni di incontro tra domanda e offerta per lo scambio commerciale di determinati beni, ma anche eventi che riuniscono tutti gli attori coinvolti in un determinato mondo culturale; che, allo stesso tempo attraggono molte persone anche “non addette ai lavori”; che stimolano la realizzazione di molte iniziative collaterali con una propria valenza economica oltre che culturale. Infine, il patrimonio culturale ha anche una componente “immateriale” intrinsecamente meno “visibile”, ma altrettanto importante di quella materiale. Si tratta delle tradizioni, del folklore, dei costumi, delle conoscen-

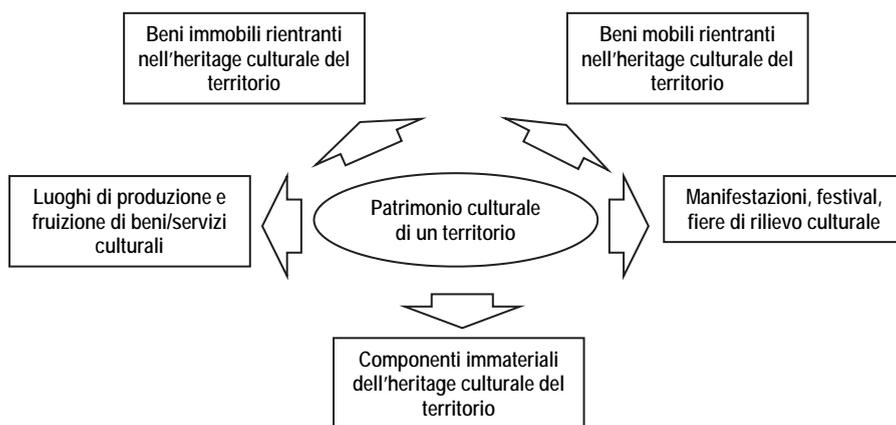
² Questa componente non va considerata secondaria. L’UNESCO ne ha espressamente indicato la rilevanza, stabilendo che il “cultural heritage” non comprende solo monumenti, siti, e beni mobili, includendo anche le tradizioni e le “living expressions” radicate nella comunità. Si fa precisamente riferimento a: “oral traditions, performing arts, social practices, rituals, festive events, knowledge and practices concerning nature and the universe; knowledge and skills to produce traditional crafts”. Per quanto riguarda l’Italia, sono riconosciuti: l’Opera dei pupi siciliana; il Canto a tenore dei pastori sardi e la tradizione della produzione artigianale di violini a Cremona.

Nell’era della globalizzazione, gli elementi intangibili del cultural heritage sono fondamentali per preservare le diversità culturali e le specificità delle diverse comunità, in particolare di quelle economicamente e socialmente più deboli. La rilevanza del capitale culturale intangibile sta anche nel fatto che esso rappresenta antiche tradizioni che sono ancora vive e caratterizzano la loro Comunità, sono condivise tra gran parte dei suoi membri (essendo in questo senso un importante fattore di inclusività); sono alla base di specifiche competenze che possono avere rilievo anche sul piano economico e competitivo.

ze consolidate accumulate lungo la storia di una Comunità e che ancora ne permeano i comportamenti e le attività.

È evidente che questi insiemi sono in parte intersecanti, perché alcune componenti del patrimonio culturale appartengono a più d'uno; in parte correlati, perché componenti di insiemi diversi possono essere in vario modo collegate (Fig. 1).

Fig. 1 – Le cinque componenti del patrimonio culturale di un territorio



In particolare, le strutture rientranti nell'“heritage” del territorio sono luoghi non solo di fruizione ma, in alcuni casi, anche di produzione di beni e servizi culturali; a loro volta, i luoghi di produzione culturale possono avere caratteristiche storico-architettoniche tali da renderli anche parte dell'heritage. I prodotti e le collezioni di rilievo culturale sono l'oggetto essenziale dell'offerta dei luoghi di fruizione culturale, le componenti mobili che arricchiscono gli immobili rientranti nell'heritage; possono anche essere il risultato di produzioni realizzate nell'ambito di tali strutture; oppure, ancora, l'oggetto mostrato e scambiato nelle fiere di rilievo culturale. Le manifestazioni e i festival spesso sono collocati nei luoghi dell'heritage o in quelli di fruizione culturale (musei, auditorium ecc.); per un verso, essi sono caratterizzati dai luoghi ove si svolgono; per l'altro, contribuiscono a rafforzarne la visibilità ed attrattività. Infine, le componenti immateriali per loro natura permeano tutte le altre componenti del patrimonio culturale e allo stesso tempo, trovano nel loro ambito espressione materiale.

I primi due insiemi descritti sopra (heritage e strutture di produzione e fruizione culturale) si caratterizzano oltre che per il loro rilievo culturale intrinseco, anche per i “flussi” di prodotti, servizi e contenuti culturali generati

al loro interno o attraverso di loro; una parte di questi possono essere tali da arricchire la componente del patrimonio culturale costituito dai prodotti/collezioni di importanza culturale. L'insieme costituito dalle manifestazioni, festival, fiere rappresentano un prodotto/servizio culturale, a volte generato attraverso il coinvolgimento delle due precedenti tipologie di strutture; possono però anch'esse generare prodotti/servizi di interesse culturale.

In definitiva, è importante notare che strutture che compongono l'heritage del territorio, i luoghi di generazione e fruizione di prodotti culturali e le manifestazioni e festival culturali si caratterizzano anche in relazione al "flusso" di prodotti e servizi che generano; flusso che va considerato dal punto di vista sia qualitativo che quantitativo³.

Ciascuna componente del patrimonio culturale ha una propria specifica rilevanza che le rende significative in un contesto più o meno allargato. Ad esempio, i beni considerati "patrimonio culturale dell'umanità" sono parte dell'heritage appunto di tutta l'umanità, pur rimanendo legati al contesto geografico ove sono collocati; per esso, sono un formidabile attrattore di rango mondiale. All'estremo opposto, la chiesa principale di una piccola cittadina è certamente parte del patrimonio culturale di quella Comunità, soprattutto se ha una storia sufficientemente lunga; difficilmente, però, ha caratteristiche tali da esercitare interesse al di fuori del proprio specifico contesto geografico⁴. A riguardo, Asworth e Howard (1999) evidenziano come le componenti dell'heritage" possono avere significato "locale", "nazionale" o "globale"

Anche nell'ambito delle manifestazioni, festival e fiere, da un lato, vanno considerate le "sagre" che celebrano antiche tradizioni popolari del territorio, ma con una rilevanza prevalentemente o del tutto locale. Dall'altro, vi sono eventi legati alla vocazione dell'area geografica dove sono concepiti, ma in grado di suscitare l'interesse di un pubblico addirittura internazionale, anche se magari, molto specializzato; l'Oktoberfest di Monaco è a riguardo un esempio paradigmatico.

Oltre che per le cinque possibili articolazioni qui illustrate, un patrimonio culturale si caratterizza, dunque, in funzione della sua rilevanza al di

³ Le componenti immateriali del patrimonio culturale hanno da questo punto di vista natura "ibrida". Sono una componente "stock" perché risultano da processi di sedimentazione di lunghissimo termine e caratterizzano in maniera stabile il sistema culturale della Comunità. D'altro canto, sono elementi per definizione in continua, se pur lenta evoluzione; in questo senso, quindi, hanno natura di flussi.

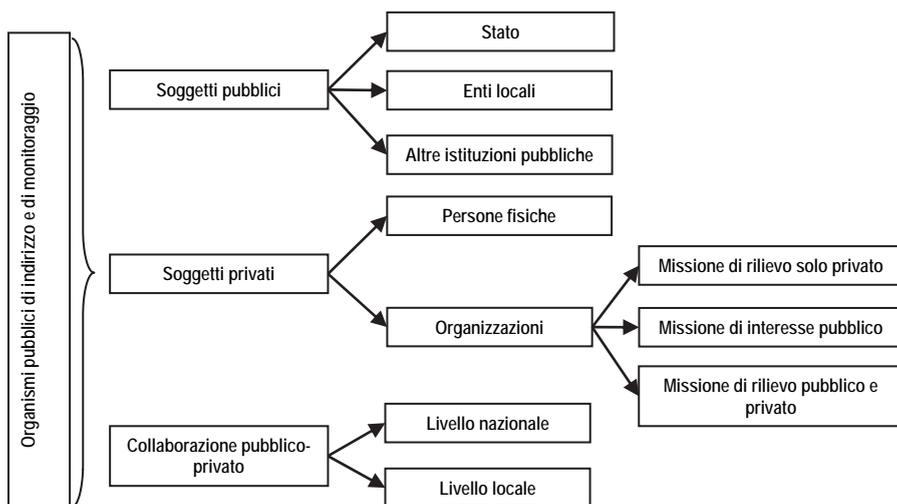
⁴ Tuttavia, può rappresentare una componente importante dell'insieme di strutture che caratterizzano e rendono interessante il contesto geografico ove è collocato. La rilevanza di questa opportunità sarà ripresa e approfondita più avanti nello sviluppo della prospettiva reticolare del patrimonio culturale.

fuori dello specifico contesto territoriale ove è collocato. In definitiva, si può concludere che esso sia articolato in un certo insieme di componenti appartenenti ad uno dei cinque insiemi illustrati, ognuna distinta per un certo “rango” territoriale, inteso come ampiezza dell’area geografica ove quella componente è considerata rilevante⁵.

1.2. La diversa natura degli attori coinvolti nella gestione del patrimonio culturale

Nella prospettiva della sua gestione competitiva, il patrimonio culturale si caratterizza anche in relazione alla natura dei soggetti che hanno la proprietà e/o gestiscono le sue diverse componenti. Tale natura può essere pubblica o privata; può anche essere mista, nel senso che il bene culturale è gestito attraverso la collaborazione strutturata tra l’attore pubblico e un operatore privato. Data la rilevanza pubblica di tutto ciò che concerne il patrimonio culturale, vanno anche considerati i soggetti pubblici che esercitano funzioni di indirizzo e controllo su qualsiasi soggetto, a prescindere dalla sua natura, che gestisce componenti di tale patrimonio (Fig. 2).

Fig. 2 – L’articolazione dei soggetti potenzialmente coinvolti nella gestione del patrimonio culturale

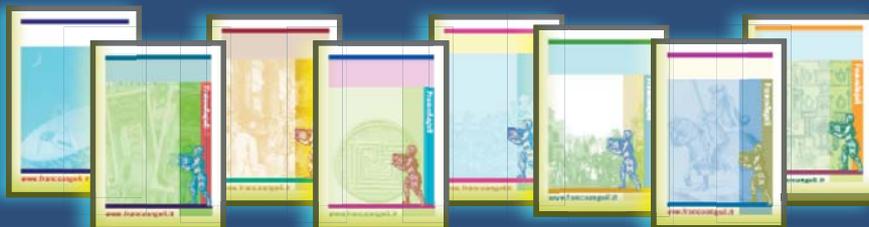


⁵ In questa prospettiva, la rilevanza è espressa dall’attenzione suscitata sulle persone e dalla conseguenza capacità di attrarre.

CLICCA QUI

**PER SCARICARE (GRATUITAMENTE)
I CATALOGHI DELLE NOSTRE PUBBLICAZIONI
DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI:
PER FACILITARE LE TUE RICERCHE.**

Management & Marketing
Psicologia e psicoterapia
Didattica, scienze della formazione
Architettura, design, territorio
Economia
Filosofia, letteratura, linguistica, storia
Sociologia
Comunicazione e media
Politica, diritto
Antropologia
Politiche e servizi sociali
Medicina
Psicologia, benessere, auto aiuto
Efficacia personale, nuovi lavori



www.francoangeli.it

d' **Gestione** impresa

Questo libro tratta del rafforzamento della competitività di un territorio attraverso la valorizzazione della sua offerta culturale. Illustra le variabili competitive ed economiche positivamente influenzate dallo sviluppo di tale offerta; spiega poi come un assetto “reticolare” del patrimonio culturale sia la configurazione migliore per renderlo un rilevante fattore di sviluppo economico sostenibile.

I contenuti del testo si articolano attorno a due questioni cruciali. In primo luogo come il patrimonio culturale rappresenti un fattore di competitività del contesto dove è collocato; in particolare, si è cercato di comprendere quali caratteristiche di tale patrimonio possano renderlo un significativo motore dello sviluppo economico sostenibile del proprio territorio, evidenziando anche le ragioni per cui è auspicabile che esso svolga tale funzione. In secondo luogo come il patrimonio culturale possa assumere una configurazione “a rete” e come tale configurazione rappresenti una fondamentale condizione per rafforzare il potenziale competitivo.

Sulla base delle riflessioni sviluppate e delle osservazioni empiriche utilizzate è stato poi elaborato un insieme di criteri per una gestione del patrimonio culturale volta alla creazione di valore per diverse tipologie di potenziali fruitori. Il lavoro propone, infine, un insieme di possibili interventi utili a favorire l’assetto reticolare del patrimonio culturale e quindi il suo positivo impatto sulla competitività dell’area geografica ove è collocato.

Data la natura delle domande di ricerca, lo studio è stato condotto con un approccio qualitativo, basato sulla considerazione di numerose esperienze reali e l’approfondimento di sette casi di offerta culturale. Quest’ultimo approfondimento, condotto da Maria Cristina Bastante, ha cercato di evidenziare l’impatto che l’offerta culturale ha avuto sullo sviluppo competitivo del contesto territoriale, grazie alla sua evoluzione in senso reticolare e quindi all’attivazione di una serie di relazioni con altre componenti del patrimonio culturale e con altri asset dello stesso territorio.

Matteo Caroli è professore ordinario di gestione delle imprese internazionali all’Università Luiss Guido Carli dove è anche direttore del Centro studi internazionali sull’innovazione sociale. Ha collaborato con numerosi organismi pubblici a livello nazionale, regionale e locale nell’elaborazione delle politiche di marketing territoriale e sviluppo competitivo delle destinazioni turistiche. Su tali tematiche ha pubblicato *Il marketing per la gestione competitiva del territorio* (FrancoAngeli, 2014) e “Marketing for territorial competitiveness” in *Handbook of green communication and marketing*, a cura di M. Cavallo, P. Degli Esposti, K. Kostantinoou (FrancoAngeli, 2012).