VI CONGRESSO INTERNAZIONALE ITALIA-FRANCIA
MARKETING TRENDS
Parigi, 26-27 Gennaio 2007

Marketing territoriale ed eventi culturali complessi in una prospettiva relazionale: un modello applicativo.

Marco Paiola
Università di Padova
marco.paiola@unipd.it

Roberto Grandinetti
Università di Padova
roberto.grandinetti@unipd.it

1. L'organizzazione di eventi culturali complessi: il territorio come contesto relazionale

Gli eventi culturali sono sempre più apertamente riconosciuti nella loro veste di risorse per la creazione di un valore economico sostenibile per le aree locali. Il loro valore va esteso ben oltre la precisa dinamica delle attività culturali e artistiche in se, coinvolgendo esternalità e abbracciando relazioni che rendono necessario dotarsi di un *frame* analitico di natura sistemica.

La gestione delle attività culturali va collocata nel più allargato alveo della gestione dei territori, considerando i meccanismi di funzionamento della pluralità di soggetti economici e istituzionali e nel rispetto dei fattori di competizione tra luoghi e prodotti, sempre più allargata, talora globale. La prospettiva relazionale abbracciata in questo lavoro, si intreccia infatti in modo proficuo con l'evoluzione dei concetti e degli approcci del marketing territoriale, disciplina che ha avuto negli ultimi anni un forte sviluppo e impulso anche in Italia.

Tale prospettiva apre le porte al confronto con la dimensione della complessità, legata alla compresenza nell'arena territoriale di soggetti differenziati e attività articolate, a volte in posizioni o con obiettivi antitetici; in tale ambito la capacità delle organizzazioni artistiche e culturali di contribuire a creare valore per i sistemi locali è da indagare tenendo in considerazione una serie di aspetti che l'adozione di un approccio sistemico e relazionale e l'allargamento della visione di analisi che ne consegue, proietta nel nostro campo visivo. Specificatamente[1]:

- La forma organizzativa a rete come modalità organizzativa delle imprese in epoca neo-industriale e post fordista, in campo industriale (Grandinetti 1993; Rullani e Romano 1998), nei servizi (Rullani 2001; Rullani, Barbieri, Paiola e Sebastiani 2005) e nella cultura (Bagdadli 2001, Salvemini e Soda 2001); le pratiche di collaborazione in rete delle organizzazioni (in senso lato: imprese, istituzioni, associazioni, fondazioni, organizzazioni non-profit) impattano sulle modalità di creazione e sostegno del valore alla luce della dinamica delle performance della competizione tra locale e globale (Grandinetti e Rullani 1996);
- Il ruolo dei territori quali tessuti connettivi e spazi relazionali, ovvero quali contesti caratterizzati da dense interazioni preziose per la produzione di valore economico: a tale prospettiva corrisponde la più recente e innovativa letteratura riguardante i distretti industriali e i *cluster* produttivi localizzati (Grandinetti e Tabacco 2003; Becattini 2000; Rullani 2000).
- Il ruolo del Relationship Marketing - quale approccio che regola la progettazione, attivazione e mantenimento di relazioni di scambio reciprocamente soddisfacenti tra attori (Baker 1999), derivato dalle discipline del marketing industriale e del marketing dei servizi - nei recenti sviluppi del marketing territoriale e dell'economia e gestione dei territori (Caroli, 2006, Golinelli, 2002, Latusi, 2002);

[1] Tra i contributi recenti che più condividono questa impostazione possiamo ricordare Ancarani (1999), Biggiero e Sammarra (2002), Caroli (1999), Varaldo e Caroli (1999), Cercola (1999), Guido (1999), Rullani (2004).

- La necessaria adozione di strumenti e approcci di descrizione e di valutazione dei territori in termini di spazio relazionale (reale e virtuale), fondati sulla triade tipica dell'analisi cooperativa attori - attività - risorse (Caroli 1999, Grandinetti 1993), e sull'analisi relazionale delle reti organizzative (Lomi 1997).

I territori teatro di relazioni dense e produttive possono essere definiti quali *contesti relazionali ad alto potenziale creativo*, in cui - coerentemente con gli orientamenti più recenti (Golinelli 2002) è l'intensità e la qualità relazionale a indicare il valore (attuale e potenziale) del territorio ed anche i suoi confini. In tale quadro, per valutare il ruolo e i possibili effetti delle attività culturali nella produzione di valore dei contesti locali, oltre alla consueta considerazione degli effetti diretti, indiretti e indotti, è necessario prendere in considerazione una serie di vettori intangibili e difficilmente misurabili (Solima 1999, Jalla 2004), quali:

- la partecipazione delle organizzazioni culturali al dinamismo locale e allo sviluppo del territorio, attraverso le relazioni con le imprese distrettuali locali (e, ad esempio, il sostegno alla sua evoluzione in un *cluster* intertecnologico e denso di servizi alle imprese) (Grandinetti e Moretti 2004, p. 19);
- il potenziamento della dinamica virtuosa di produzione e trasferimento di conoscenze nei contesti territoriali (Rullani 1996, 2000, 2002; Grandinetti 2003);
- il ruolo delle economie locali nello sviluppo della terziarizzazione economica, attraverso la nascita di neo-servizi e la trasformazione del terziario tradizionale in forme moderne, flessibili, intelligenti e capaci di interagire con un consumatore evoluto (Paiola 1998; Rullani, Barbieri, Paiola e Sebastiani 2005);

2. Economia e Cultura (più territorio) nella letteratura

La letteratura di carattere economico che si interessa di cultura è ormai assai vasta; significativo è anche lo spettro di contributi con un taglio economico-gestionale che analizzano le Organizzazioni Artistiche e Culturali (OAC). In questa sede avanziamo una nuova schematizzazione della letteratura rintracciata al fine di collocare gli apporti e contributi che possono essere presi in considerazione coerentemente con le finalità del presente lavoro: facendo tesoro della vasta letteratura che ha indagato il rapporto tra economia e cultura in generale[2], possiamo ordinare la letteratura a noi più vicina in almeno tre grandi gruppi, distinguendo gli studi a seconda che abbiano per oggetto:

- le OAC e la teoria economica e manageriale ad esse (o a particolari funzioni di esse) applicabile in quanto imprese;
- il territorio (città e oltre) e le sue risorse produttive e culturali;
- le relazioni sistemiche tra OAC e territorio e il loro ruolo nel sostegno dello sviluppo.

[2] In proposito possiamo ricordare, tra gli altri: Baumol e Bowen 1966; Frey e Pommerehne 1991; Thorsby 2001; Mazzanti 2003; Pilotti e Rullani 1996; Santagata 1998, 2001; Sirchia 2000; Spranzi 1994, 1996.

1) Da un lato abbiamo quindi studi che hanno come riferimento *in primis* le OAC (di vario tipo: dal museale, al musicale, all'archeologico), e di cui tentano di fornire una lettura delle pratiche di gestione per lo più adattando e mutuando dai principi di gestione delle imprese in generale, coprendo il *gap* organizzativo e di cultura gestionale che ancora tali organizzazioni presentano in Italia. In questa letteratura scorgiamo un limite nel considerare le OAC come a-territoriali, facendo forza sulla fungibilità dei principi di gestione d'impresa da applicare anche alle realtà culturali, peraltro sforzo questo di grande impegno e prestigio.
In questo ambito scorgiamo una serie di contributi differenziata, che si riferisce nello specifico a:

- manuali di valutazione economica dei beni culturali (Sirchia 2000; Mazzanti 2003);
- manuali di management o di marketing della cultura, riferiti quindi indifferentemente (o con alcuni adattamenti) a realtà organizzative molto dissimili (si pensi alle differenze tra musei, biblioteche, teatri lirici, concorsi musicali, locali jazz); tra di essi ricordiamo la letteratura italiana e internazionale relativa al management delle organizzazioni artistiche e culturali (teatri, concorsi musicali, festival) (Spranzi 1996; Sicca 2000), il management delle imprese culturali in senso lato (musei, aree archeologiche, biblioteche, archivi, teatri, enti lirici, festival) (Morelli 2002 ; Solima 2004, Dubini 1999, 2003);
- manuali di gestione (o focalizzati su una particolare funzione) destinati ad una particolare categoria di OAC; dal management museale (Moore 1994; Bagdadli 1997; Moretti 1999, 2001a; Solima 1998, 1999; Jalla 2004; Zan 1999; Bodo 2000), al marketing museale (Galvani 1998); alla gestione dei teatri (Gallina 2001), al marketing dei festival (Falcone e Moretti 2004), o delle mostre (Vecco 2002), il project management degli spettacoli dal vivo (Argano 1997, 2003);
- Contributi centrati sul tema delle reti e tesi a indagare le forme di alleanze nelle imprese culturali (Salvemini e Soda 2001) e di collaborazione tra musei (Bagdadli 1995, 2001; Baroncelli e Boari 1999).

2) Dall'altro si scorgono, invece, contributi che hanno come oggetto il territorio e in specie lo studio dell'economia e della gestione relative alle risorse produttive e culturali. Qui i contributi spaziano dallo studio dei distretti industriali a quello dei distretti culturali, dalla economia del patrimonio architettonico di singole realtà locali - con grande attenzione alle caratteristiche per definizione uniche dei beni artistici e culturali che ogni area possiede - allo studio della interazione tra pubblico e privato. Si vogliono indagare le modalità nuove, emergenti e future, che le istituzioni e i soggetti privati locali possono seguire per la gestione dei patrimoni artistici e culturali ma talvolta si privilegia una visione macro che rischia di non considerare a sufficienza le dimensioni relative ai comportamenti delle imprese che del territorio costituiscono la forza creativamente produttiva e innovativa.
In quest'area distinguiamo:

- l'economia distrettuale e la competizione tra regioni (Grandinetti e Tabacco 2003; Grandinetti e Massarutto 2003; Porter 2003; Biggiero e Sammarra 2002; Dubini 2004)
- la gestione delle problematiche delle aree a forte concentrazione culturale e artistica:
  - i distretti culturali (Santagata 2001).

- l'economia delle città d'arte (Lazzeretti 2003; Mossetto 1992; Scott 2000; Morelli 2003);
- l'economia del patrimonio culturale e monumentale (Santagata 1998; Mossetto e Vecco 2001; Greffe 2003; Bodo e Spada 2004).

- il marketing territoriale (Ancarani 1999; Bellini 2000; Caroli 1999; Valdani e Ancarani 2000)

3) A fianco di questi individuiamo una terza arena, che per ora ha confini non ancora ben definiti e un corpus di contributi non ancora solido[3], ma che rappresenta la frontiera di studio sul tema della economia della cultura, poiché gli approcci vanno integrati e contemperati, e un'azione di ponte e dialogo tra i due va iniziata.
Si tratta di lavori che hanno come finalità lo studio del legame che unisce le OAC del territorio con le dinamiche economiche locali, al fine di studiarne gli effetti realmente riscontrati nei casi empirici e prevederne i potenziali effetti virtuosi ora in nuce. Tra essi vogliamo qui indicare una letteratura meticcia che appartiene a diversi dei filoni esaminati ai punti 1 e 2: nell'ambito della economia distrettuale, Becattini (2000); nella gestione delle OAC Grandinetti e Moretti (2004), nell'economia culturale, Thorsby (2001), Pilotti, Mura e Zamboni (2003); Un tentativo di presentare la rassegna di tutte le tematiche coinvolte si trova anche nel recente Pilotti (2003).

3. Alla ricerca di un modello relazionale e dinamico per l'interpretazione del rapporto tra economia locale e gestione del patrimonio artistico - culturale

Le premesse teoriche elencate e descritte nelle pagine precedenti pongono il ricercatore che si appresti a studiare casi reali e studi empirici della letteratura nella consapevolezza di aver bisogno di un modello per ordinare e interpretare le evidenze che emergono dalle realtà empiriche.
Nonostante la presenza nella letteratura di modelli per l'interpretazione del rapporto tra attività culturali e creazione di ricchezza a livello locale, la ricerca e l'adozione di modelli interpretativi già sviluppati risulta problematica alla luce delle premesse sulle caratteristiche teoriche e metodologiche che il modello deve rispettare: è così che la ricerca da noi effettuata circa modelli coerenti con il presente studio, non ha dato esito completamente soddisfacente.
La chiave di lettura della relazione (che teniamo qui volutamente allargata) tra cultura ed economia locale che abbiamo riscontrato nella letteratura presenta, infatti, di volta in volta approcci che si concentrano su:

[3] Di tale avviso si dichiara anche Dick Netzer quando afferma che "Non esiste un vasto corpus di lavori riguardanti la relazione tra attività culturali - ivi inclusi i servizi e le attrattive del patrimonio culturale - e i livelli delle economie locali e regionali, oltre ai cambiamenti registrati nel loro ambito, e, in effetti, buona parte della letteratura reperibile è o di applicazione molto ristretta a una particolare città, come l'impatto di un festival sull'economia locale, oppure è di scarsissima qualità." (2001, p. 49).

- rappresentazioni dell'ambito di riferimento in cui operano tradizionalmente le istituzioni culturali. Ad esempio, Trimarchi (1993) pone le istituzioni culturali al centro di un modello che le vede attorniate da: gli autori, il settore privato, il settore pubblico, i fruitori, la società in generale. La chiave di lettura qui è soprattutto quella del finanziamento delle istituzioni culturali e relazioni tra i soggetti sono descritte nei termini di contribuzione alla copertura dei costi della cultura.

- Il processo di valorizzazione del patrimonio artistico e culturale. Il modello di Moretti (1999), analizzando le realtà museali, pone particolare attenzione alla attività di diffusione ovvero la capacità di leggere i beni in termini di "prodotti" e "servizi" culturali da destinare a un mercato di consumatori di cultura[4]; tuttavia non vengono qui esplicitati e indagati i rapporti e le relazioni tra i soggetti e i rispettivi ruoli nella ricerca del valore economico per il contesto locale. In quest'area emerge anche il modello di Greffe (2003), che interpreta il passaggio "paradigmatico" delle istituzioni culturali dalla concezione della rendita dei beni culturali al concetto di flusso di servizi basato sul patrimonio culturale, esortando quindi a considerare il patrimonio culturale non come qualcosa di immutabile, ma come "qualcosa da interpretare, animare, sostenere", innovando le modalità di gestione delle OAC.
Infine, un modello di valorizzazione del patrimonio culturale dal punto di vista economico-politico è quello di Mossetto e Vecco (2001, p. 31), che si occupa di chiarire le dinamiche tra conservazione e gestione del patrimonio architettonico con una particolare attenzione agli effetti positivi del riutilizzo dei beni[5]. Nel modello "formula Venezia", con un riuscito piglio paradossale, gli autori descrivono come il semplice restauro di palazzi pregiati cui non segua un effettivo progetto di reinserimento del bene nel contesto socio- economico locale, è destinato a impedire il ciclo virtuoso tra consumo di capitale culturale e sua rigenerazione, poiché limitando la produzione di nuova offerta culturale si impedisce di fatto di rinnovare l'offerta turistica: in tal senso si afferma "in toto la natura del bene culturale come bene propriamente economico produttivo" (p. 32).

- Le relazioni tra il patrimonio culturale e lo sviluppo economico. Il modello di Netzer (2001), concentrato sullo sviluppo economico locale, mette in luce principalmente il ruolo dell'esportazione culturale, ovvero gli effetti indiretti sulle economie locali dei flussi del turismo culturale, che consiste nel "portare i consumatori nella località in cui i servizi cultuali vengono prodotti, invece di portare i beni e i servizi nelle località dove vivono i consumatori" (p. 51). Secondo tale visione - che esprime una interpretazione assai ristretta del fenomeno - il turismo culturale è legato per intercessione dell'unicità del patrimonio ad una innata vocazione all'esportazione della cultura, e "l'impatto sull'economia locale della produzione culturale sarà con tutta probabilità pari a zero nella misura in cui la suddetta produzione venga consumata localmente" (p. 52).

---

[4] In particolare il modello (ripreso anche in Moretti, 2001) ha il pregio di porre in evidenza il ruolo dell'ambiente e dei soggetti che vi operano (lì denominato contesto) nel processo di conservazione e diffusione delle risorse culturali, descritto utilizzando lo schema della costellazione del valore di Normann e Ramirez (1994).

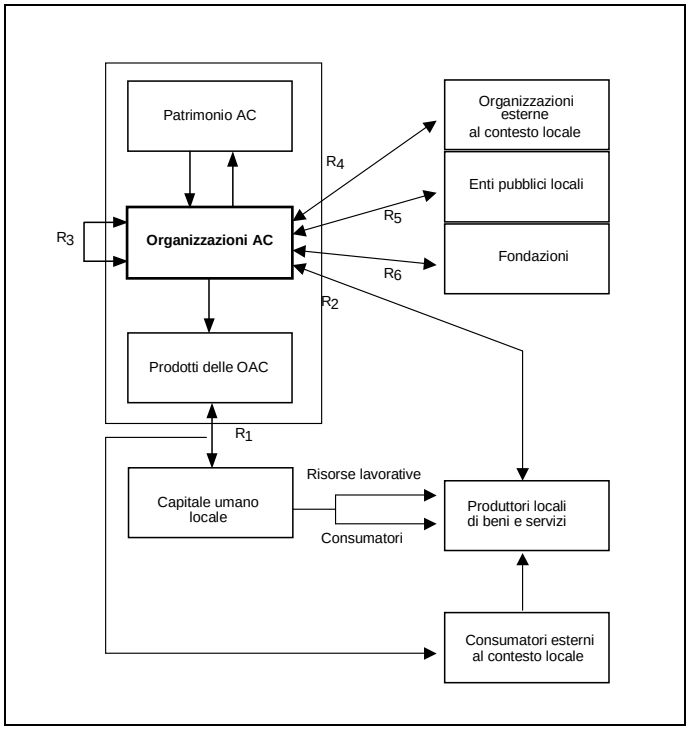
[5] Le esternalità del riuso, in cui la produttività è legata all'intensità dell'uso dei beni, possono avere anche segno negativo: per una trattazione degli effetti distorsivi delle esternalità e il pericolo di free riding si veda Mossetto (1992, capp. I e II).

Inoltre, il modello di Greffe (2003, p. 23), che sottopone la produzione di valore economico dei beni culturali a tre condizioni: - il turismo culturale; - lo sviluppo di competenze nuove che possano essere utilizzate in altri settori della economia; - il rafforzamento delle capacità innovative delle imprese. Pur non essendo destinato a interpretare le ricadute precisamente sul contesto locale, ne è agevole traslare il contributo anche in tale ambito, riconoscendo all'autore il merito presentare il rapporto tra patrimonio culturale e sviluppo locale con un moderno approccio a spettro allargato. Manca però una visione sistemica che espliciti gli aspetti relazionali tra gli attori.
Infine, i modelli di economia della cultura che descrivono i fenomeni delle esternalità (per tutti si vedano Frey e Pommerehne 1991 ; Mossetto 1992; Thorsby 2001; con uno sforzo antologico potremmo qui riassumere tali modelli nella evidenziazione di due categorie sostanziali di esternalità: quelle culturali, connesse alla dimensione formativa e comunicativa e quelle non culturali, ovvero legate alle dinamiche più prettamente economico-produttive (quali quelle turistiche, immobiliari, commerciali, etc.) (Hutter e Rizzo 1997; Vecco 2001).

4. Le OAC e la produzione di valore nei contesti territoriali: un modello relazionale

Il modello relazionale che spiega il legame tra attività culturali e economia territoriale adottato in questo lavoro è mostrato in figura 1.

Fig. 1 - Eventi culturali complessi e marketing territoriale: uno schema relazionale



Fonte: Grandinetti e Moretti (2004), Paiola (2006).

Si tratta di un modello in cui il valore economico territoriale delle iniziative culturali è collegato alle interdipendenze sistemiche e alle relazioni tra una serie di attori e una serie di attività di produzione e di risorse materiali e immateriali (prodotti, servizi e conoscenze) (Grandinetti e Moretti, 2004; Paiola 2006).

Le unità fondamentali del modello sono di triplice tipo:

- le risorse (il patrimonio culturale e i prodotti culturali ad esso collegati)
- gli attori (interni ed esterni al territorio) che insistono sul dominio culturale e sugli ambiti ad esso collegati
- le relazioni tra gli attori e tra questi e le risorse (patrimonio e prodotti-servizi).

Tali unità fondamentali sono inoltre prese in considerazione a seconda della loro appartenenza al territorio locale o meno.

Cominciando dal contesto locale, troviamo attori e risorse appartenenti ad un ambito strettamente culturale; tra di essi scorgiamo:

- il patrimonio artistico e culturale di un territorio; si tratta dei beni a valenza artistico-culturale localizzati sul territorio di riferimento; essi possono avere una importanza significativa o unica (in funzione del livello di rarità e del livello di conservazione) e della capacità di attrazione (data dalla localizzazione, dall'estensione, ecc.). In molti casi questi asset sono la base attorno a cui è

sviluppata l'offerta di servizi e prestazioni in ambito culturale e turistico (Thorsby 2001).

- Le Organizzazioni Artistico Culturali (OAC) locali, sono imprese ed enti che per autorizzazione e competenza sono deputate prevalentemente alla conservazione e valorizzazione dei beni culturali. Si tratta di una categoria assai differenziata di realtà, che comprende musei, aree archeologiche, teatri di produzione, fondazioni liriche, archivi, biblioteche, associazioni, comitati[6].
- I prodotti delle OAC: Nella presente analisi per definire il concetto di prodotto culturale, ci serviamo di un approccio volutamente allargato, indicando come prodotto delle OAC una sorta di metacostrutto che abbraccia sia i prodotti materiali che i servizi immateriali da essi progettati e erogati, in linea con le più recenti evoluzioni del concetto (Normann e Ramirez 1989; Rispoli e Tamma 1995; Moretti 1999). In esso entrano a far parte la visita e la fruizione dei luoghi e delle prestazioni (servizi primari), nonché i servizi secondari e aggiuntivi (cataloghi, audioguide, libri e altro), nonché di supporto (il parcheggio il guardaroba, la biglietteria, ecc.). Tuttavia questa definizione tutto sommato tradizionale si completa in termini esperienziali, ambito in cui il prodotto si configura come esperienza cognitiva resa accessibile attraverso appositi servizi e condizioni e ancorata ad una proposta di senso (Moretti 1999, p. 62). La qualità cognitiva e la dotazione di senso sono quindi le caratteristiche fondanti della visione moderna del prodotto culturale delle OAC.

A fianco di questi troviamo attori e risorse appartenenti a settori e ambiti sociali e imprenditoriali di natura locale che possono essere variamente collegati alle attività culturali; tra di essi indichiamo:

- Il capitale umano locale, sui cui processi cognitivi le iniziative culturali espletano i propri effetti; nei suoi confronti i prodotti delle OAC possono agire da stimolo di apprendimento e di cambiamento (si pensi ad esempio, ad un percorso formativo). Il capitale umano locale è nello specifico composto da:
    - le risorse lavorative presenti nel territorio;
    - i consumatori locali dei prodotti delle Oac.
- I produttori di servizi a livello locale;
- Gli enti pubblici locali;
- Le fondazioni bancarie e le società di gestione locali

D'altra parte troviamo una serie di organizzazioni e soggetti esterni al contesto locale, direttamente e indirettamente collegate al settore culturale:

- Le organizzazioni artistico-culturali esterne al contesto locale;
- I produttori di servizi esterni al contesto locale
- I consumatori esterni al contesto locale.

[6] Adottiamo qui la definizione di impresa culturale adottata da Solima (2004), la quale esclude le organizzazioni che abbiano fine di lucro (teatri, case editrici, cinema, radio, televisioni, case discografiche, case d'asta, gallerie,…).

4.1 Relazioni e potenziale di valore attivabile nel modello: i circoli virtuosi

Il modello prevede naturalmente una serie diversificata di relazioni tra gli attori, alcune delle quali hanno una particolare valenza economica e la cui esistenza e solidità permette al sistema di raggiungere il potenziale massimo di creazione di valore.
Queste relazioni sono principalmente quelle che le OAC instaurano con:

- il capitale umano locale (R1)
- i produttori locali di beni e servizi (R2)
- altre OAC del territorio (R3)
- organizzazioni (imprese, Oac, enti ed altro) esterni al contesto territoriale locale (R4)
- gli enti pubblici locali (R5)
- le fondazioni e le società di gestione (R6)

4.1.1 Il ruolo delle Oac nella formazione del capitale umano locale (R1)

L'ipotesi sottesa al primo legame che il modello analizza, ovvero quello tra le OAC e il capitale umano locale, è quella che "la natura eminentemente cognitiva dei prodotti delle OAC arricchisce la varietà delle esperienze e delle occasioni di apprendimento disponibili" (Grandinetti e Moretti 2004, p. 36); chi consuma tali prodotti gode dei benefici di tale esperienza quali persona nella sua interezza, con ripercussioni potenziali in tutti i momenti e i ruoli della vita, dal lavoro al consumo. Attraverso le relazioni sociali, ognuno è eventualmente in grado di trasferire ad altri i contenuti delle esperienze vissute a contatto con il sistema di offerta culturale del territorio.
Tale circuito virtuoso mostra peraltro la sua massima potenzialità in presenza di alcune condizioni-base, il cui soddisfacimento funge da effetto moltiplicatore:

- la garanzia di una diffusa <u>informazione e comunicazione</u> sulla esistenza delle oac e dei loro prodotti e servizi;
- una elevata <u>accessibilità</u> degli stessi ai fruitori;
- la progettazione di contesti di fruizione dei prodotti delle oac che, potenziando e sottolineando le valenze artistiche e estetiche dei beni (aspetto razionale) <u>facilitino l'esperienza e il coinvolgimento cognitivo ed emotivo</u> dei fruitori (aspetto analogico)[7]; la dimensione razionale e quella analogica vanno quindi viste in questa sede come complementari più che come elementi opposti;
- la progettazione dei prodotti e dei contesti di fruizione come vie e strumenti per la <u>facilitare il trasferimento delle conoscenze e delle informazioni</u> e per stimolare le attività di rielaborazione da parte dei fruitori, in termini di <u>combinazione</u> di conoscenze di livello individuale e collettivo.

È nell'alveo di tale interpretazione moderna ed evolutiva del ruolo delle Oac che si inseriscono le direzioni più moderne di studi sulle attività delle aziende museali; essi,

[7] Ci riferiamo qui al termine analogico come contrapposto (e complementare) a quello logico e razionale, e non a quello dell'irrazionalità, termine più ristretto e con una punta dispregiativa.

facendo propri i principi del *relationship marketing*, rendono possibile la creazione di un "museo relazionale" come luogo di esperienze in cui si sommano i contributi di produttori, progettisti, critici d'arte e degli stessi visitatori (Bodo 2000).
Le OAC sono pertanto produttori di occasioni (prodotti e contesti) di esperienza e apprendimento: in tale ambito, non pare esserci nulla di blasfemo nell'utilizzare la leva del divertimento come iniziatore e meccanismo di attivazione dei processi di apprendimento; tali aspetti sono peraltro molto evidenti nei prodotti AC, in cui il consumatore assume ruoli non solo di spettatore e fruitore passivo, ma diventa esso stesso in qualche misura *coproduttore* del prodotto finale, in linea con ciò che da anni la letteratura sulla produzione di servizi sta mettendo in luce (Eiglier e Langeard 1987; Normann 1984; Paiola 1998).
Per ciò che attiene alle componenti più inerenti alla natura sistemica e quindi relazionale del modello, sono da sottolineare gli effetti di tipo indiretto che le OAC potenzialmente esercitano su produttori locali di beni e servizi attraverso le il capitale umano locale, persone che esercitano una duplice influenza nel loro doppio ruolo di consumatori di prodotti AC e di lavoratori nelle imprese; si tratta di (Grandinetti e Moretti 2004, p. 39):

- istituzioni locali preposte alla formazione e all'istruzione (scuole, università, enti di formazione, associazioni,…), con evidenti riflessi benefici dall'apprendimento culturale;
- produttori locali di prodotti e di servizi: il capitale umano che esperimenta esperienze cognitive collegate alle Oac può riversare tali processi di apprendimento (in misura variabile) nel proprio ambiente di lavoro, con una serie di nuove idee e stimoli all'innovazione (Davenport e Prusak 1998).

4.1.2 Le relazioni con i produttori locali di beni e servizi (R2)

In tale ambito possiamo distinguere tra tre principali categorie di relazioni che interessano il nostro modello:

- le relazioni con gli operatori turistici;
- le relazioni con gli istituti di formazione e istruzione;
- le relazioni con le imprese industriali e artigianali produttrici di beni e le altre imprese del terziario (avanzato e tradizionale) locale.

4.1.2.1 Le relazioni con gli operatori turistici

È il tessuto di relazioni più comunemente associato al patrimonio artistico culturale di un territorio, in cui condivide con le Oac le fonti del vantaggio competitivo, ed è anche la parte più esplorata dal punto di vista teorico; esse si possono esemplificare sotto diverse forme e intensità:

- collaborazione in attività di comunicazione;
- predisposizione congiunta di pacchetti di offerta (ad esempio: visita al museo, spettacolo teatrale, cena e pernottamento in hotel convenzionati) un esempio ideale è la Strasbourg pass (Baroncelli 1999);
- la proposta di una gamma estesa di occasioni di fruizione, sotto forma di pacchetto di offerta completo e studiato nei dettagli al fine di costruire un posizionamento

unico nel mondo del viaggio e della vacanza, con tutte le complementarietà possibili con il turismo culturale;

- la configurazione del sistema di offerta turistica come sistema-rete progettato e gestito in modo da potenziare le sinergie tra le componenti del sistema e adottando un'ottica moderna di *destination management*.
- Facilitare la trasformazione dei turisti e fruitori in elementi attivi della formula di offerta delle Oac, combinando la prospettiva della domanda con quella dell'offerta e trasformando i servizi prestati in esperienze gratificanti di coinvolgimento diretto.

4.1.2.2 Le relazioni con le istituzioni di formazione e istruzione

Il ruolo formativo nei confronti del capitale sociale e umano del territorio accomuna gli scopi e gli ambiti di vitalità delle oac e delle istituzioni di cui qui ci occupiamo. In particolare emergono come possibilità di collaborazioni virtuose tra i due elementi:

- occasioni di mutuo scambio di risorse materiali e immateriali, quali aule e docenti per la produzione di corsi di formazione sulle tematiche di carattere culturale e turistico nelle sue varie declinazioni (ad esempio economia del turismo e economia e gestione delle imprese culturali in una facoltà di Economia)
- iniziative congiunte di produzione di corsi universitari e di iniziative correlate nel campo della economia della cultura, quali spettacoli, dibattiti, incontri con personalità di spicco, ecc. che contribuiscono a rafforzare l'immagine degli atenei nei confronti non solo della domanda locale ma soprattutto di quella esterna, se il progetto ha un riverbero esteso.

4.1.2.3 Le relazioni con le imprese locali di produzione di beni e servizi

Un primo elemento che – in modo non del tutto apparente e riconosciuto – costituisce un punto di unione tra Oac e imprese produttive locali risiede nei processi innovativi di entrambe le parti. In tale senso degne di nota paiono essere le seguenti eventualità:

- La conservazione della memoria delle tradizioni e degli usi per ciò che riguarda le produzioni artistiche industriali e artigianali, anche provenienti dal passato lontano: esse infatti possono essere la base di partenza e lo stimolo per processi di adattamento e di rilettura delle stesse che possono dare luogo ad una serie di *spin-off* interessanti dal punto di vista economico, e che capitalizzano nella cultura sedimentata nei luoghi fornendone una interpretazione proiettata verso la vitalità e verso il futuro.
- Benefici per le OAC nella collaborazione con imprese industriali specializzate e di qualità, per studiare nuove rappresentazioni e nuove soluzioni, con l'ideazione di nuovi prodotti, gadget e altro possa rientrare nel portafoglio di offerta[8].
- Aspetti di valore anche nel confronto e collaborazione con le imprese del neo-terziario locale (ma tale rilevanza permane se ci si sposta a livello esterno e

[8] Un ambito interessante di tale scambio è quello dei musei dell'industria.

internazionale), alla fine di ideare nuovi concetti di prodotto e nuovi allestimenti e nuove idee: per rendere il luogo di cultura più accessibile; trasformare il patrimonio culturale in una fonte di apprendimento e la rappresentazione del servizio in un'esperienza e un appuntamento cognitivo e piacevole; per ideare soluzioni comunicative e pubblicitarie innovative.

Inoltre, a ciò va aggiunta una serie di possibilità di interazione proficua tra le due categorie di soggetti che riguarda le strategie comunicative delle imprese industriali, che attraverso l'incontro con il mondo della produzione artistica possono sostenere il proprio processo di innovazione della *corporate image* e la costruzione di una nuova identità di marchio, attraverso una serie di iniziative quali:

- partecipazione a eventi culturali con il brand dell'impresa (preferibilmente oltre la semplice sponsorizzazione);
- la realizzazione di esposizioni temporanee di prodotti o altri supporti inerenti i suoi prodotti innovativi, la sua storia, la cultura, la sua identità, le persone di spicco che vi hanno lavorato e le scelte da queste messe in atto; infine il suo rapporto con il consumatore e con il territorio;
- la creazione di musei d'impresa o musei collettivi di settore o di distretto.

4.1.3 Le relazioni tra le Oac: Oac in rete e reti di Oac (R3)

I termini della cooperazione tra organizzazioni culturali rientrano nella prospettiva di network che sta assumendo sempre più importanza nella gestione delle attività culturali. Essa può assumere forme che vanno dalle relazioni bilaterali a forme molto complesse di cooperazione.
Una rete articolata e coesa di Oac sul territorio, oltre a presentare indubbie caratteristiche di visibilità nei confronti degli operatori locali e esterni, costituisce un elemento di potenziamento e coesione delle altre relazioni del modello di figura 1, con la formazione di circuiti stabili e densi di occasioni di apprendimento e innovazione, oltre che aumentare la consapevolezza e saldare l'identità delle oac nei confronti delle altre istituzioni locali, quali ad esempio quelle di natura politica.
In linea generale la cooperazione può rispondere ai seguenti ordini di finalità:

- aumentare l'efficienza dei processi mediante l'unificazione delle procedure e delle strutture gestionali delle oac (come ad esempio l'amministrazione, la comunicazione, la gestione degli acquisti);
- l'ampliamento della gamma di servizi e prodotti offerti alla clientela, resa possibile dai collegamenti incrociati e dalle mutue possibilità di sostegno delle offerte delle oac partecipanti alla rete (sostegno che spesso è determinante per le piccole realtà museali);
- risultati in termini di efficacia dei processi gestionali dovuti alle sinergie potenzialmente raggiungibili attraverso la unione di risorse complementari nella prestazione del servizio culturale (immagine, attrattività, progetti innovativi o particolarmente complessi).

Nella sostanza le relazioni di rete tra oac vengono ad assumere connotati di intensità e importanza variabili anche in dipendenza di una serie di caratteristiche che le descrivono:

- il numero di soggetti coinvolti, dovuto all'estensione della cooperazione, che può andare dalla semplice relazione bilaterale alle reti di varia ampiezza (reti a dimensione comunale, provinciale o regionale, nazionale, internazionale);
- la direzione della cooperazione può essere verticale (di filiera) od orizzontale; in quest'ultimo caso la cooperazione può avere luogo tra organizzazioni analoghe (teatri di opera lirica) o a specializzazione complementare (musei di diverse arti figurative moderne), tra organizzazioni parzialmente omogenee o tra organizzazioni di settori diversi (teatro, museo, cinema);
- la durata della cooperazione porta principalmente a distinguere tra reti permanenti e temporanee, ove la temporaneità del rapporto può essere di fatto la prolusione ad una alleanza duratura.
- Il meccanismo di coordinamento della cooperazione può essere collocato in una qualche posizione tra due poli opposti, costituiti da un lato dall'appartenenza alla medesima proprietà e dall'altro la collaborazione tra entità completamente autonome.

4.1.4 Le relazioni con organizzazioni esterne al contesto locale (R4)

Le oac possono instaurare relazioni strette e proficue anche con entità e soggetti appartenenti a territori esterni e anche geograficamente lontani, soprattutto se si fa un uso intelligente delle tecnologie di comunicazione.
Tali relazioni possono coinvolgere una serie di soggetti che possono essere di natura simile o del tutto differenti, con una casistica che va dalla oac nazionale o internazionale (il museo o il teatro) ai produttori esterni di beni e servizi collegati in qualche modo all'attività della oac.
L'impatto di tali relazioni estese geograficamente, porta una serie di conseguenze per le OAC locali:

- ne accresce la visibilità;
- contribuisce a rafforzarne il ruolo e l'attrattività nei confronti degli altri soggetti del modello;
- ne consolida l'importanza relativa nell'economia del territorio considerato.

Nel caso in cui tali relazioni siano dense e durature, oltre che accompagnate da un buon sviluppo delle altre relazioni che appartengono al modello di fig. 1, le Oac inserite in tali reti lunghe possono assumere il ruolo di interfacce cognitive tra i circuiti di conoscenza globale e il contesto locale, contribuendo a sedimentare e costruire evolutivamente anche la cultura e l'identità locale: esse possono infatti produrre nuova conoscenza combinando conoscenze locali e esterne (Grandinetti e Moretti 2004, p. 51). Tale compenetrazione locale-globale si ritrova in una serie di esperienze di successo anche di carattere temporaneo, ma particolarmente degno di nota è che le oac che hanno raggiunto la maggiore notorietà a livello mondiale hanno al contempo anche un forte radicamento locale. Ciò apre peraltro tale prospettiva di entrata nei circuiti globali anche alle organizzazioni appartenenti a città di piccola e media dimensione.

4.1.5 Le relazioni con gli enti locali (R5)

Questa tipologia di relazioni riguarda tutta la serie di enti pubblici locali, tra cui comuni, province e regioni, con i quali le Oac normalmente stringono rapporti di vario tipo: essi possono riguardare il finanziamento delle iniziative culturali, la compartecipazione alla progettazione, produzione e allestimento delle iniziative specie negli interventi maggiormente complessi.
Il ruolo degli enti cambia quindi da caso a caso, soprattutto in relazione alle loro qualità di spicco: essi possono fungere da depositari di conoscenze, da enti attivatori, da finanziatori puri dei progetti culturali. In alcuni casi l'ente locale può configurarsi come meta-organizzatore della complessità sviluppata dal progetto culturale, di cui tesse e promuove la trama connettiva della cooperazione locale e sovralocale, stabilendo o contribuendo a fissare le modalità di interazione degli altri nodi del sistema.
Il ruolo effettivamente ricoperto dall'ente locale dipende quindi innanzitutto dalle persone che le compongono, dalla qualità della loro visione politica e strategica delle attività culturali nel territorio e del ruolo delle Oac locali come soggetto primario di tali attività. Il potenziale di creazione di valore insito nell'operato di tali enti - di eminente rilevanza politica - dipende quindi dal grado di consapevolezza della rilevanza del patrimonio culturale e delle OAC quali fattori decisivi di sviluppo del territorio e della sua capacità competitiva; tale consapevolezza ne informa le modalità di utilizzo delle risorse a disposizione dell'ente, lo sforzo nella ricerca di nuovi partner e risorse, nonché nell'intraprendenza nel fornire una serie di stimoli vitali per la continuazione della loro attività. La responsabilità degli enti locali nella attivazione dei legami tra cultura e sviluppo locale è quindi grande.

4.1.6 Le relazioni con le fondazioni e le società di gestione (R6)

Le fondazioni, di preminente derivazione bancaria, hanno assunto un ruolo sempre maggiore nella realizzazione degli eventi culturali, soprattutto per quanto riguarda quelli particolarmente complessi. Il loro ruolo nelle attività culturali è preminentemente di tipo finanziario, ma possono svolgere anche un influente ruolo di indirizzo e di gestione qualora vi siano competenze specifiche che riguardano la cultura. Per quanto riguarda la gestione i loro attori di riferimento sono normalmente gli enti locali, a cui si rivolgono per la valorizzazione delle iniziative e degli aspetti del patrimonio culturale per esse interessanti e da cui raccolgono il mandato per la gestione del patrimonio artistico e culturale locale.
Si tratta di un ambito di collaborazione pubblico-privato in cui uno degli orientamenti emergenti è la creazione di società di gestione apposite, ovvero soggetti di diritto privato che consentano di superare gli ostacoli politici e burocratici della gestione della cultura e dell'arte.

La tabella 1 riassume le caratteristiche del modello e gli elementi di commento e valutazione fin qui effettuati. Essa ci sarà molto utile nell'ultima parte del lavoro, qualora,

descritta la storia e le caratteristiche del caso Brescia, tenteremo di applicarvi il modello relazionale.

4.2 Il ruolo delle OAC nelle reti dei contesti territoriali moderni

Dal quadro delineato nei paragrafi precedenti si evince che la immersione in un sistema di relazioni di contesto sottopone la strategia e l'organizzazione delle oac ad una serie di pressioni e istanze innovative; tracciamo qui alcuni tratti del processo di trasformazione di tali entità in organismi effettivamente in grado di potenziare il valore del territorio e da proporsi quali elementi catalizzatori di processi di innovazione culturale e ambientale, in cui i loro ruoli sono nuovi e complessi:

- Le OAC come elementi attivatori di una serie di esternalità locali, sia dirette che indirette, di tipo turistico e turistico-culturale, in grado di distribuire i propri benefici sulla filiera culturale e quelle ad essa attigue sia in via immediata che in un più lungo periodo;
- le OAC come laboratori di conoscenze, al fine di accumulare esperienze e facilitare percorsi innovativi; l'attivazione di canali di interazione con realtà locali ed esterne (globali), unitamente al trasferimento delle esperienze ad altri soggetti e organizzazioni locali ne sono condizioni.
- Le OAC come interfacce cognitive di collegamento tra locale e globale, in modo da sostenere il circuito di confronto e ricostruzione delle identità locali in sistemi di reti aperte alle esperienze e alle culture diverse.
- Le OAC come enti e istituzioni di formazione, ovvero quali fucine di simboli, metafore, linguaggi e luoghi in cui si possano vivere esperienze arricchenti e di apprendimento, contribuendo per tale via all'accrescimento del capitale umano locale.
- Le OAC come strutture aziendali, ovvero con qualità imprenditoriali e competenze adatte a gestire e ampliare i portafogli di offerta ed estendere le sfere geografiche di risonanza utilizzando la cooperazione come leva strategica; informare e saper comunicare e interagire con il pubblico e tutto il novero degli *stakeholder* di riferimento; supportare la logica del sistema di valore.

La tabella 1 riassume le caratteristiche del modello e gli elementi di commento e valutazione fin qui effettuati.

Tabella 1 – Attori e dimensioni dell'aspetto relazionale del modello

Attori	Natura ed effetti della relazione	Implicazioni Gestionali
L'OAC come elemento centrale delle relazioni descritte nel modello	Le Oac innovative devono agire come: - laboratori di conoscenze - interfacce cognitive di collegamento tra locale e globale - istituzioni di formazione - entità imprenditoriali	Importanza della visione strategica e dei rapporti con enti pubblici e finanziatori.
Il Capitale umano locale (R1) - risorse lavorative - consumatori	Gli effetti diretti sui consumatori sono stimolati da: - informazione - accessibilità - coinvolgimento cognitivo ed emotivo - trasferimento di conoscenze - combinazione di conoscenze Gli effetti indiretti dei processi cognitivi riguardano l'appartenenza dei consumatori a comunità di: - imprese locali di prodotti e servizi - istituti locali di istruzione e formazione	Risultano importanti: il Relationship Marketing e la gestione della relazione con la clientela; la capacità di coinvolgere la clientela e di gestire la coproduzione.
I Produttori locali di beni e servizi (R2)	Le relazioni con le forze produttive locali possono riguardare: - gli operatori turistici; - gli istituti di formazione e istruzione; - le imprese industriali e artigianali produttrici di beni - le imprese del terziario (avanzato e tradizionale).	Il contesto produttivo locale è da considerare innanzitutto nella sua ricchezza di storia e cultura.
Le altre OAC locali (R3)	Forme di rete: - bilaterali; - complesse. Vantaggi delle reti: - unificazione procedure ed efficienza - ampliamento della gamma di prodotti e servizi - sinergie tra risorse complementari ed efficacia	La rete di OAC può essere la risposta strategica al nanismo delle OAC.
Le organizzazioni e le imprese esterne al contesto locale (R4)	Ha effetti positivi su: - visibilità locale e esterna - attrattività per i soggetti del modello - importanza e ruolo nell'economia locale Inoltre se le reti lunghe sono anche durature: - ruolo di interfaccia cognitiva tra locale e globale delle oac - rafforzamento del radicamento e della cultura locale	Reti estese e durature con organizzazioni esterne aprono nuovi spazi e ruoli per città medie e piccole.
Gli Enti Pubblici locali (R5)	Ruoli possibili: - finanziamento - coproduzione - regia, meta-organizzazione - ruolo propositivo e di stimolo Fattori virtuosi: - qualità della *vision* politico-strategica - consapevolezza del legame cultura-economia territoriale	Importanza di: - stabilità politica - consapevolezza del valore del patrimonio - vision della strategia culturale - attivazione dei legami cultura - sviluppo locale
Le fondazioni (R6)	Ruoli possibili: - finanziamento - organizzazione - proposta e di stimolo Fattori virtuosi: - qualità della *vision* politico-strategica - consapevolezza del legame cultura-economia territoriale	Fattori: - esigenza di un orizzonte di investimento svicolato dalla variabilità politica; - attivazione lungo soluzioni innovative di gestione del rapporto pubblico-privato

5. Il ruolo delle OAC nelle reti dei contesti territoriali moderni

Dal quadro delineato nei paragrafi precedenti si evince che l'immersione in un sistema di relazioni di contesto sottopone gli attori del sistema coinvolti nelle specifiche attività culturali a nuove sfide e nuove opportunità. Limitandoci a uno di questi attori, possiamo senza dubbio affermare che la strategia e l'organizzazione in particolare delle OAC sono sottoposti ad una serie di pressioni e istanze innovative.
Pertanto, delineiamo di seguito alcuni tratti del processo di trasformazione di tali entità in organismi effettivamente in grado di potenziare il valore del territorio e da proporsi quali elementi catalizzatori di processi di innovazione culturale e ambientale, con un ruolo di baricentro (meta-organizzatori) delle reti che prevedono ruoli nuovi e complessi:

- Le OAC come strutture aziendali, ovvero con qualità imprenditoriali e competenze adatte a gestire e ampliare i portafogli di offerta ed estendere le sfere geografiche di risonanza utilizzando la cooperazione come leva strategica; informare e saper comunicare e interagire con il pubblico e tutto il novero degli *stakeholder* di riferimento; supportare la logica del sistema di valore.
- Le OAC come elementi attivatori di una serie di esternalità locali, sia dirette che indirette, di tipo turistico e turistico-culturale, in grado di distribuire i propri benefici sulla filiera culturale e quelle ad essa attigue sia in via immediata che in un più lungo periodo;
- le OAC come laboratori di conoscenze, al fine di accumulare esperienze e facilitare percorsi innovativi; l'attivazione di canali di interazione con realtà locali ed esterne (globali), unitamente al trasferimento delle esperienze ad altri soggetti e organizzazioni locali ne sono condizioni.
- Le OAC come interfacce cognitive di collegamento tra locale e globale, in modo da sostenere il circuito di confronto e ricostruzione delle identità locali in sistemi di reti aperte alle esperienze e alle culture diverse.
- Le OAC come enti e istituzioni di formazione, ovvero quali fucine di simboli, metafore, linguaggi e luoghi in cui si possano vivere esperienze arricchenti e di apprendimento, contribuendo per tale via all'accrescimento del capitale umano locale.

6. Ulteriori prospettive di ricerca

Le direzioni di approfondimento della ricerca già in fase attuativa sono:

- Verifica del modello e in particolare dell'esistenza dei circoli relazionali virtuosi identificati dal modello a casi nazionali e internazionali relativi a città e comprensori di successo, attraverso l'applicazione di metodi e strumenti della social network analysis.
- Un'analisi longitudinale che verifichi l'esistenza di una attivazione relazionale progressiva dei sistemi di creazione del valore culturale nel territorio, con l'individuazione di una serie di Percorsi Culturale Creativi (pcc);
- La parametrizzazione dell'attivazione delle relazioni potenziali e una versione del modello che consenta la valutazione economica del contesto territoriale.

BIBLIOGRAFIA

Ancarani F. (1999), "Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali", in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.

Argano L. (1998) *Project management delle spettacolo*, Franco Angeli, Milano

Bagdadli S. (1995), "Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani", in *Economia & Management*, n. 1.

Bagdadli S. (1997), *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas, Milano.

Bagdadli S. (a cura di) (2001), *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Egea, Milano.

Baker M.J. (1999), "Marketing - Philosophy or function?", in Baker M.J. (ed.), *The IEBM Encyclopedia of Marketing*, International Thomson Business Press, London.

Baroncelli A. (1999), "La rete di musei di Strasburgo: strutture e modalità di governo", in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas, Milano.

Baroncelli A., Boari C. (1999), "Musei e reti interorganizzative", in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas, Milano.

Baumol W.J., Bowen W.G. (1966), *Performing Arts. The Economic Dilemma*, The MIT Press, Cambridge.

Becattini G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di una idea*, Bollati Boringhieri, Torino.

Bellini N. (a cura di) (2000), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano.

Biggiero L., Sammarra A. (a cura di) (2002), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci, Roma.

Bodo S. (2000), *Il museo relazionale*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

Bodo S. e Spada C. (2004), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000*, Il Mulino, Bologna.

Caroli M.G. (a cura di) (1999), *Il marketing territoriale. Lineamenti teorici e strumenti d'intervento*, Franco Angeli, Milano.

Caroli M.G. (a cura di) (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.

Cercola R. (1999), "Economia neoindustriale e marketing territoriale", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 172.

Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston (trad. it. *Il sapere al lavoro. Come le aziende possono generare, codificare e trasferire conoscenza*, Etas, Milano, 2000).

Dubini P. (1999), *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano.

Dubini P. (2003), "Un esempio di sistema integrato di biblioteche: il caso delle biblioteche bavaresi", in Dubini P., De Carlo M. (a cura di), *Economia e gestione delle aziende culturali. Teoria. Casi*, Egea, Milano.

Dubini P. (2004), L'attrattività del sistema paese, Il Sole 24 Ore, Milano.

Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction - Le marketing des services*, McGraw-Hill, Paris (trad. it. *Il marketing strategico dei servizi*, McGraw-Hill Libri Italia, Milano, 1988).

Falcone P., Moretti A. (2004) "Management dei festival. Produrre valore tra arte & cultura,

managrement & logistica", *Working Paper* Dipartimento Scienze Economiche, Università delgi Studi di Udine n. 1/2004, p.1-45

Frey B.S., Pommerehne W.W. (1991), Muse e mercati, Il Mulino, Bologna.

Gallina M. (2001), *Organizzare teatro*, Franco Angeli, Milano.

Galvani M. (1998), "Comunicazione, promozione e marketing nel settore museale", in *Economia della Cultura*, 8 (2).

Golinelli C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.

Grandinetti R. (1993), *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etas, Milano.

Grandinetti R. (2002), *Concetti e strumenti di marketing. Il ruolo del marketing tra produzione e consumo*, Etas, Milano.

Grandinetti R. (2003), "Marketing dei servizi e dei progetti pubblici in ambito locale: riflessioni e proposte da alcuni casi di studio", in Grandinetti R., Massarutto A. (a cura di), *Servizi pubblici e politiche territoriali*, Franco Angeli, Milano.

Grandinetti R. e Moretti A. (2004), per una teoria manageriale dell'arte e della cultura nei contesti territoriali, Finanza Marketing e produzione, .

Grandinetti R., Chiarvesio M., Guerra P. (2002), "Marketing in evoluzione: la prospettiva relazionale", in Grandinetti R., *Concetti e strumenti di marketing. Il ruolo del marketing tra produzione e consumo*, Etas, Milano.

Grandinetti R., Rullani E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

Grandinetti R., Tabacco R. (2003), "I distretti industriali come laboratori cognitivi", in *Sviluppo Locale*, 10 (22).

Greffe X. (2003), *La gestione del patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano (ed. orig. *La gestion du patrimoine culturel*, Editions Economica, Paris, 1999).

Guido G. (1999), "Un approccio strategico al marketing dei sistemi territoriali locali", in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2.

Hutter M., Rizzo I. (eds.) (1997), *Economic Perspectives on Cultural Heritage*, MacMillan, London.

Jalla D. (2000), *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Utet, Torino.

Jalla D. (2004), I beni culturali fra sovraesposizione e sostenibilità: il contributo della valutazione economica, in: Baia Curioni S. e Nepoti P. (a cura di), La valutazione dei progetti culturali, Egea, Milano.

Latusi S. (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano.

Lazzeretti L. (2003), "La città d'arte come sistema locale high culture ed i processi di distrettualizzazione culturale. Il sub-cluster del restauro artistico a Firenze", in Pilotti L. (a cura di), *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, identità e creatività delle risorse culturali verso ecologie del valore per la sostenibilità*, Cedam, Padova.

Lomi A. (1997) (a cura di), L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche, Il Mulino, Bologna.

Lomi A., Lorenzoni G. (1992), "Impresa guida e organizzazioni a rete", in Lorenzoni G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas Libri, Milano.

Mazzanti M. (2003), *Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano.

Moore K. (ed.) (1994), *Museum Management*, Routledge, London.

Morelli P. (2003), *Beni culturali e turismo nelle città d'arte italiane*, Franco Angeli, Milano.

Morelli U. (2002), *Management delle istituzioni dell'arte e della cultura*, Guerini e Associati, Milano.

Moretti A. (1999) *La produzione museale*, Giappichelli, Torino.

Moretti A. (2001a), "L'organizzazione della qualità nei musei: logiche, modelli e applicazioni", in Valentino P.A., Mossetto G. (a cura di), *Museo contro museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati*, Giunti, Firenze.

Moretti A. (2001b), "Destination management e il riutilizzo del patrimonio artistico culturale", in Mossetto G., Vecco M. (a cura di), *Economia del patrimonio monumentale*, Franco Angeli, Milano.

Mossetto G. (1992), L'economia delle città d'arte. Modelli di sviluppo a confronto, politiche e strumenti di intervento, Etas, Milano

Mossetto G., Vecco M. (2001), *L'economia e la gestione del patrimonio edificato*, in: Mossetto G., Vecco M. (a cura di), *Economia del patrimonio monumentale*, Franco Angeli, Milano.

Netzer D. (2001), Patrimonio culturale e sviluppo economico regionale e locale, in: Mossetto G., Vecco M. (a cura di), Economia del patrimonio monumentale, Franco Angeli, Milano.

Normann R. (1984), Service management. Strategy and leadership in service business, Chichester, Wiley.

Normann R., Ramirez R. (1989), "A theory of the offering: toward a neo-industrial business strategy", in Snow C.C. (ed.), *Strategy, Organizational Design, and Human Resource Management*, JAI Press, Greenwich.

Normann R., Ramirez R. (1994), *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*, Wiley, Chichester (trad. it. *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano, 1995).

Paiola M. (1998), Servicing. Progettare e produrre innovazione nei servizi, Cedam, Padova.

Paiola M. (2006), Eventi culturali e marketing territoriale: un modello relazionale applicato al caso di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Università di Brescia, paper n. 55.

Pilotti L. (2003), Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, identità e creatività delle risorse culturali verso ecologie del valore per la sostenibilità, Cedam, Padova.

Pilotti L., Mura F., Zamboni S. (2003), "Musei d'impresa e territorio. Il museo della calzatura d'autore di Villa Foscarini-Rossi", in Pilotti L. (a cura di), *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, identità e creatività delle risorse culturali verso ecologie del valore per la sostenibilità*, Cedam, Padova.

Pilotti L., Rullani E. (1996), "Economia e organizzazione dell'arte: an institutional failure? Alcune note introduttive per un approccio evolutivo", in *Commercio*, 17 (57).

Porter M.E. (2003), "The economic performance of regions", in *Regional Studies*, 37 (6-7).

Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.

Rullani E. (1996), "Contesti e varietà nell'economia di impresa", in *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 2.

Rullani E. (2000), "Contesti che facilitano le relazioni: i meta-organizzatori fra imprese e istituzioni", in *Sinergie*, n. 52.

Rullani E. (2001), "New/Net/Knowledge Economy: le molte facce del postfordismo", in *Economia e Politica Industriale*, 110.

Rullani E. (2002), "Sistemi territoriali e apprendimento localizzato", in Biggiero L., Sammarra A. (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci, Roma.

Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*,

Carocci, Roma.

Rullani E., Barbieri P., Paiola M. Sebastiani R. (2005), *Intelligenza terziaria motore dell'economia*, Franco Angeli, Milano.

Rullani E., Romano L. (2000) (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas, Milano.

Salvemini S., Soda G. (a cura di) (2001), *Artwork & network. Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, Egea, Milano.

Santagata W. (1998), "Beni d'arte, modelli di scambio, istituzioni per il mercato", in Santagata W. (a cura di), *Economia dell'arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Utet, Torino.

Santagata W. (1998), Economia dell'arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura, Utet, Torino.

Santagata W. (2001), "Economia creativa e distretti culturali. A proposito del saggio 'The Cultural Economy of Cities' di Allen J. Scott", in *Economia della Cultura*, 11 (2).

Scott A.J. (2000), *The Cultural Economy of Cities. Essays on the Geography of Image-producing Industries*, Sage Publications, London.

Sicca L.M. (2000), *Organizzare l'arte*, Etas, Milano.

Sirchia G. (a cura di) (2000), *La valutazione economica dei beni culturali*, Carocci, Roma.

Solima L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Cedam, Padova.

Solima L. (1999), "L'impatto economico dei musei: l'esperienza del Guggenheim Museum di Bilbao", in *Economia della Cultura*, 9 (2).

Solima L. (1999), "L'impatto economico dei musei: l'esperienza del Guggenheim Museum di Bilbao", in Economia della Cultura, 9 (2).

Solima L. (2004), L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione, Carocci, Roma.

Spranzi A. (1996), *Economia dell'arte: un'economia dell'arte al servizio dei consumatori*, Università Bocconi, Milano.

Spranzi A. (a cura di) (1994), *Arte & Economia. I presupposti estetici dell'economia dell'arte*, Egea, Milano.

Throsby D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.

Trimarchi M. (1993), *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Franco Angeli, Milano.

Valdani E., Ancarani F. (a cura di) (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.

Varaldo R., Caroli M.G. (1999), "Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", *Sinergie*, n. 49.

Vecco M. (2001), *Introduzione*, in: Mossetto G., Vecco M. (a cura di), *Economia del patrimonio monumentale*, Franco Angeli, Milano.

Zan L. (a cura di) (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas, Milano.