

**Il restauro di opere d'arte in Italia e il processo di creazione del valore.
Evidenze empiriche dalla provincia di Pesaro e Urbino (Italia).**

Tonino Pencarelli

Professor of Economics and Business Management at the School of Economics,
Department of Economics, Society and Politics, University of Urbino "Carlo Bo", via
Saffi, 42, 61029, Urbino (PU) Italy; Phone Number: 0039-722-305526; Fax Number:
0039-722-305541;

E-mail address: tonino.pencarelli@uniurb.it

Emanuela Conti

Research Fellow at the Department of Economics, Society and Politics, University of
Urbino "Carlo Bo", via Saffi, 42, 61029, Urbino (PU) Italy; Phone Number: 0039-722-
305526;

E-mail address: emanuela.conti@uniurb.it

Il restauro di opere d'arte in Italia e il processo di creazione del valore. Evidenze empiriche dalla provincia di Pesaro e Urbino (Italia).

Abstract

La valorizzazione del patrimonio culturale rappresenta un modo per uscire dalla crisi socio-economica. Di particolare importanza risultano le imprese del comparto del restauro di opere d'arte, comparto finora trascurato dalla letteratura manageriale e di marketing, sebbene esso rappresenti un settore estremamente importante in un Paese come l'Italia in cui vi è un'alta concentrazione di patrimonio storico-artistico che necessita di continua manutenzione e qualificazione.

Scopo del paper è studiare il comparto delle imprese di restauro di opere d'arte secondo una prospettiva di marketing mediante un approccio di tipo quali-quantitativo. La ricerca è stata realizzata attraverso interviste dirette effettuate nel periodo maggio-luglio 2014 a 31 imprenditori-restauratori della provincia di Pesaro e Urbino che svolgono "attività di conservazione e restauro di opere d'arte". L'analisi dei dati ha consentito di approfondire la conoscenza del settore e di comprendere le fasi del processo di creazione del valore di un campione di imprese di restauro di opere d'arte. Sotto il profilo manageriale risulta che per affrontare meglio le sfide competitive ed accrescere il valore, le imprese dovrebbero sviluppare maggiori competenze di marketing. Il paper propone nuovi sentieri di ricerca per comprendere meglio le problematiche del comparto.

Parole chiave: valorizzazione del patrimonio culturale; imprese di restauro di opere d'arte; processi di creazione e co-creazione del valore; arts marketing; service marketing; piccola impresa.

The restoration works of art in Italy and the value creation process. Empirical evidence from the province of Pesaro and Urbino (Italy).

Abstract

The valorization of cultural heritage represents a way to resolve the socio-economic crisis. Of particular importance are the companies in the field of restoration of works of art, so far neglected by the management and marketing literature, although it represents an extremely important sector in a country like Italy where there is a high concentration of historical and artistic heritage which needs continuous maintenance and qualification.

The purpose of this paper is to study the sector of restoration firms of works of art by adopting a marketing perspective through a qualitative and quantitative approach. The study was carried out by means of direct interviews with entrepreneur-restorer, in the period May-July 2014, involving 31 businesses in the province of Pesaro and Urbino who perform "activities for the conservation and restoration of works of art". The analysis has allowed to increase the knowledge of the restoration industry and to understand the value creation process of a sample of restoration companies. In the managerial perspective is that to better address the competitive challenges and increase the value, companies should develop more marketing skills. The paper suggests new paths of research to better understand the problems of the sector.

Key words: valorization of cultural heritage; restoration companies in works of art; the processes of creation and co-creation of value; arts marketing; service marketing; small business.

1. Introduzione

Negli ultimi tre rapporti sull'industria culturale e creativa italiana¹ si afferma che la cultura è il motivo principale per il quale i turisti extraeuropei ci considerano la meta privilegiata nell'eurozona e la risorsa chiave alla base della competitività del Made in Italy. In particolare, il patrimonio storico-artistico di assoluto primato rispetto ad altri Paesi rappresenta la componente fondamentale del "sistema produttivo culturale"² che alimenta, come una sorta di "laboratorio di ricerca e sviluppo", anzitutto l'industria culturale e l'industria creativa e poi l'economia in generale per i crescenti contenuti culturali e creativi che oggi caratterizzano le filiere produttive (Sacco, 2013).

Il rapporto KEA e gli studi successivi³ hanno evidenziato la capacità di tali settori di creare ricchezza economica (si pensi ad esempio agli effetti del design sulla manifattura tradizionale) e benefici a livello sociale (come ad es. una migliore percezione della qualità della vita) suggerendo di fatto una strada su cui investire per uscire dalla crisi socio-economica. Mentre molti Paesi europei specie del Nord Europa hanno posto al centro delle proprie politiche industriali la cultura e la creatività, guadagnando vantaggi in termini di competitività e successo sul piano economico-sociale, in Italia non vi è ancora consapevolezza diffusa circa le potenzialità di tali settori e manca una strategia per valorizzare il patrimonio storico-artistico.

Le imprese di conservazione e restauro di opere d'arte, oggetto di analisi di questo studio, rappresentano una peculiare tipologia di imprese di culturali trascurate dal sistema industriale e dalla letteratura manageriale e di marketing ma di importanza strategica per la conservazione del patrimonio culturale.

I recenti studi di marketing sulla creazione del valore (Ferrero, 2004; 2013) applicati alle imprese di servizi (Grönroos 2009; Vargo, Lash, 2008; Pencarelli 2013) ed integrati con i concetti di marketing e management culturale (Kotler e Kotler, 1998; Colbert, 2000; Rispoli e Brunetti, 2009) e della piccola impresa in genere (Carson *et al.*, 1995; Kenny *et al.* 1989; Lancaster *et al.*, 1998; Marchini, 1995; Ferrero e Fortezza; 2007) costituiscono un utile *framework* concettuale per analizzare il settore del restauro in una prospettiva di marketing.

In particolare, lo studio adotta un approccio di tipo descrittivo poiché il fenomeno in esame è poco noto e le domande di ricerca che hanno guidato questo contributo sono le seguenti: 1) qual è il profilo degli imprenditori-restauratori e delle imprese di restauro di

¹ Rapporto 2012, "L'Italia che verrà: industria culturale, made in Italy e territori", a cura di Fondazione Symbola e Unioncamere con la collaborazione e il sostegno dell'Assessorato alla Cultura della Regione Marche. Rapporto 2013, "Io sono cultura – L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi", a cura di Fondazione Symbola e Unioncamere con la collaborazione e il sostegno dell'Assessorato alla Cultura della Regione Marche. Rapporto 2014, "Io sono cultura – L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi", a cura di Fondazione Symbola e Unioncamere con la collaborazione e il sostegno dell'Assessorato alla Cultura della Regione Marche.

² Il "sistema produttivo culturale" in senso stretto comprende il "core delle arti" (patrimonio storico-artistico, arti visive e arti performative), l'industria culturale e l'industria creativa. Nel 2013 esso ha generato 75,5 miliardi di valore aggiunto (5,4% dell'economia). Se si includono commercio, turismo, trasporti, edilizia, ecc. il valore aggiunto generato sale a 214,2 miliardi di euro (15,3% dell'economia). Fonte, Rapporto 2014, op. cit.

³ Tra gli altri EU, 2007. "The Economy of Culture in Europe". Rapporto curato da KEA European Affaire. UK, 2007a, "Staying Ahead: the economic performance of the UK creative Industries". Rapporto curato dal Department of Culture, Media and Sport (DCMS). UK, 2007b, "Creative Industry Performance". Rapporto curato da Frontier Economics. EU, 2009. "The impact of culture and creativity". Rapporto preparato per la Commissione Europea da KEA European Affair.

opere d'arte della provincia di Pesaro e Urbino? 2) come si caratterizza il processo di creazione del valore di tali imprese? La prima domanda di ricerca ha consentito di raccogliere informazioni sull'imprenditore e sul settore apportando un contributo conoscitivo alla documentazione settoriale e alla ricerca empirica. La seconda domanda di ricerca ha permesso di comprendere e di descrivere per la prima volta le fasi della creazione del valore di tali imprese, utilizzando quale chiave di lettura il processo di creazione del valore per i clienti e per l'impresa teorizzato nella recente letteratura di marketing. Più precisamente lo studio ha consentito un arricchimento conoscitivo in termini di marketing management sul piano teorico e pratico. Dal punto di vista teorico lo schema della creazione del valore adattato alle imprese di servizi e di piccole dimensioni è stato applicato per la prima volta al settore in esame confermando la sua utilità e validità. Sul piano della prassi lo studio ha permesso di individuare le potenzialità e le criticità di marketing e di management di tali imprese, di formulare le implicazioni manageriali e di marketing a livello di singola impresa e di settore e di suggerire indicazioni di politica culturale e industriale per il Paese.

Lo studio è stato realizzato attraverso interviste personali agli imprenditori-restauratori, seguendo un approccio ibrido, quali-quantitativo ed i risultati che sono emersi dall'indagine hanno consentito di individuare lo *status quo* delle imprese di restauro di opere d'arte un'ottica di marketing, fornire indicazioni di management per migliorarne la competitività e suggerimenti per gli sviluppi futuri della ricerca.

2. Il restauro di opere d'arte in Italia: dati del settore e ricerca empirica

In Italia si contano complessivamente 3.428 imprese che svolgono "attività di conservazione e restauro di opere d'arte" (Codice Ateco 900302), prevalentemente concentrate in Lombardia (593 ovvero il 17%), nel Lazio (522 ovvero il 15%) e in Toscana (420 ovvero il 12%)⁴.

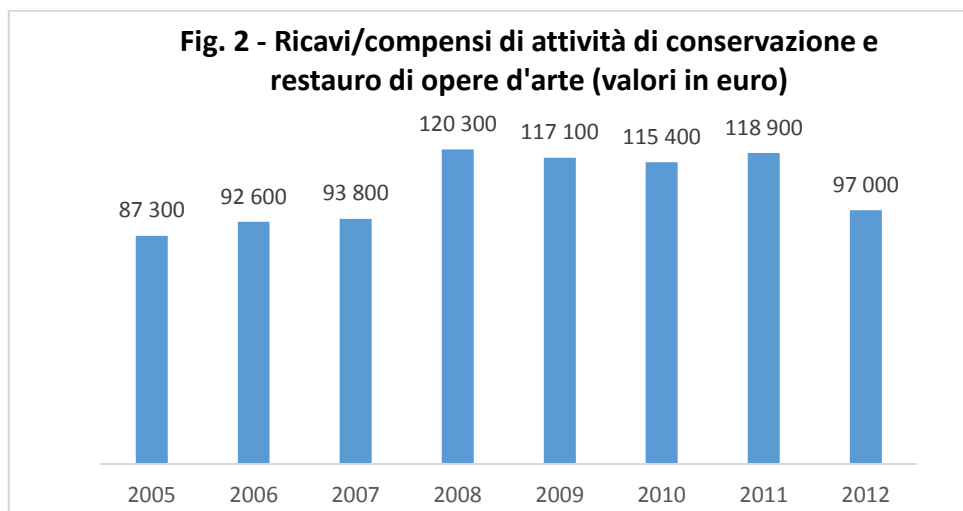
Negli ultimi cinque anni si è registrata una progressiva riduzione di tali imprese, in particolare dal 2010 ad oggi sono diminuite del 13,7%, evidenziando chiaramente una situazione di crisi del settore (fig.1)



Fonte: Rilevazioni della Camera di Commercio di Pesaro e Urbino, settembre 2014

⁴ Fonte: Rilevazioni della Camera di Commercio di Macerata, giugno 2014. Il dato indicato si riferisce alle imprese "attive", mentre le imprese "registrate" sono leggermente superiori.

Nel 2012 i ricavi/compensi medi dei contribuenti del restauro di opere d'arte erano pari a 97 mila euro (fig. 2). Sebbene i criteri fiscali producano una valutazione sottostimata del settore si tratta di un dato dimostrativo della dimensione molto piccola dell'azienda di restauro. Nonostante la limitatezza del dato si può constatare che i ricavi/compensi medi sono tendenzialmente cresciuti nel triennio 2005-2008, sono diminuiti nel biennio 2008-2010, sono aumentati del 3,1% tra il 2010 e il 2011 ma hanno subito un calo del 18% fra il 2011 e il 2012.



Fonte: Ns elaborazione sui dati dell'Agenzia delle Entrate. www.agenziaentrare.gov.it

Sempre nel 2012 le persone fisiche (74,4%) prevalgono rispetto alle società di persone (14,4%) e di capitali (11,2%), registrando un calo rispetto al 2006 (79%)⁵.

Anche il numero medio di addetti pari a 1,3 nel 2012 ha registrato un calo rispetto al 2006 (1,7) e al 2009 (1,8). Ciò significa probabilmente che nonostante sia cresciuto il numero delle società globalmente le ditte individuali e le società di restauro operano con meno addetti rispetto al passato. Questi dati confermano che la dimensione aziendale limitata rende l'azienda di restauro più simile alla figura del professionista che a quella dell'impresa classicamente intesa.

Il 37% delle imprese lavora prevalentemente con beni tutelati di interesse storico, artistico e culturale ed il 52% delle imprese sono "specializzate", precisamente il 48% in restauro di beni immobili, il 20% in restauro di dipinti su tela e tavola, il 17% in restauro di opere lignee e il 15% in restauro di mobili e/o oggetti di arredamento⁶. Inoltre, si registrano solo 94 imprese di grandi dimensioni (il 4% del campione) con in media 10 addetti, di cui 7 dipendenti.

Lo studio di Calamandrei (2009) è l'unico contributo che fornisce una descrizione delle caratteristiche dell'impresa di restauro italiana. Secondo l'Autore si tratta di un'impresa molto piccola, spesso basata quasi esclusivamente sull'opera diretta del titolare, concentrata sulla funzione tecnico-produttiva e non dotata di personale in grado di promuoverla, sia rispetto alla clientela privata, extra-provinciale e extra-regionale sia rispetto ai bandi di gara. Le imprese si caratterizzano però per un'elevata qualificazione delle maestranze ed il 57,7% del

⁵ Nel 2009 le persone fisiche pari al 74,1% sono pressoché invariate rispetto al 2012. Occorre precisare che si fa riferimento ai tre studi di settore più recenti disponibili on-line identificati come UG51U, VG51U e WG51U inerenti rispettivamente ai periodi di imposta 2006, 2009 e 2012. Fonte: www.agenziaentrare.gov.it

⁶ Fonte: Studio di settore WG51U, anno fiscale 2012.

fatturato proviene da interventi su beni tutelati. Nel 2006 il reddito medio per impresa è pari a 21.295 euro, in crescita del 19% rispetto al 2004.

I restauratori utilizzano in prevalenza tecniche di lavorazione manuali con un ricorso diffuso ma marginale a laboratori esterni specializzati e con frequente impiego strumenti di indagine e diagnosi. Il valore medio dei beni strumentali è pari a 23 mila euro Il 90% delle imprese non vanta capacità di partecipazione alle gare pubbliche e solo le imprese di grandi dimensioni ricorrono alla subfornitura.

Le imprese di restauro tendono a instaurare relazioni di dipendenza strategica dalla committenza principale molto marcata: quasi tre quinti del fatturato provengono dal cliente principale. Circa metà del fatturato proviene da clientela privata (beni tutelati e non tutelati) e la restante si distribuisce in modo abbastanza simile con prevalenza di commesse pubbliche e degli enti ecclesiastici rispetto a quelle degli enti locali. Il mercato è circoscritto ad un ambito locale: il 40% del fatturato è comunale, il 30% provinciale, il 20% regionale, il 9% nazionale e solo l'1% estero. Inoltre, tali imprese presentano scarsa attitudine a sviluppare collaborazioni e si promuovono prevalentemente attraverso il passaparola.

3. La creazione del valore delle imprese di restauro: il *framework* concettuale

Le imprese di conservazione restauro di opere d'arte oggetto di questo studio rappresentano una speciale categoria di servizi *for profit* con finalità anche di tipo culturale e sociale (Chong, 2002; Colbert, 2000; Severino, 2005) in quanto la loro attività è finalizzata conservare il valore dei beni culturali per garantirne la fruizione⁷. Esse presentano pertanto i caratteri delle imprese di servizi, delle piccole imprese e per certi versi delle organizzazioni culturali.

Per rispondere alla seconda domanda di ricerca ovvero come le imprese di restauro creano valore per i clienti occorre entrare più nel dettaglio dei processi di *service management*. A tal fine proponiamo quale schema concettuale le fasi del processo di creazione del valore sviluppate di recente negli studi nel marketing (tra gli altri Cozzi e Ferrero, 2004; 2013) ed applicate nel contesto dei servizi (tra gli altri Lovelock, Wirtz, 2007; Grönroos, 2008; 2009; Pencarelli, 2013). Tuttavia, considerate le peculiarità delle imprese di restauro lo schema proposto integra anche alcuni concetti di management e marketing applicati nelle piccole imprese (tra gli altri Marchini, 1995; Carson, 1995; Ferrero e Fortezza, 2007) e nelle organizzazioni culturali (tra gli altri Aimac, 1993; Kotler e Kotler 1998; Colbert, 2000; Solima, 1998; Grandinetti, Moretti, 2004; Rispoli, Brunetti, 2009).

In particolare, il modello concettuale distingue, i processi di progettazione, creazione, comunicazione, erogazione e valutazione del valore svolti dal fornitore di servizi per creare valore per il cliente avvalendosi di risorse e competenze interne e/o di fornitori esterni

⁷ L'attività di restauro dei beni culturali è regolata dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D. Lgs. n. 42/2004, modificato dal D. Lgs. n. 156/2006) che stabilisce le finalità e i principi della tutela e della valorizzazione del patrimonio culturale. Per tutela si intende ogni attività diretta a individuare i beni costituenti il patrimonio culturale, a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione. Il restauro rientra nella conservazione e viene definito come l'intervento diretto su un bene culturale attraverso un complesso di operazioni finalizzate all'integrità materiale ed al recupero del bene medesimo, alla protezione ed alla trasmissione dei suoi valori culturali (art. 4). Tuttavia, manca ancora un assetto giuridico che stabilisca in modo chiaro e preciso la definizione della professione del restauratore a causa della disciplina transitoria del conseguimento della qualifica professionale di restauratore di beni culturali (art. 182).

(Pencarelli, 2013). In generale, il valore è soggettivo e multidimensionale ed emerge da una valutazione globale del consumatore dell'utilità di un prodotto o servizio basata sulla percezione di ciò che riceve (get) e di ciò che dà (give) (Zeithaml, 1988). I benefici che il consumatore riceve (get) possono essere di tipo funzionale, simbolico, edonistico, estetico ed emozionale mentre i sacrifici che è chiamato a sostenere (give) possono essere di tipo economico oppure sforzi di tempo speso per la raccolta di informazioni, per il reperimento fisico del prodotto/servizio o per l'apprendimento del suo funzionamento, ecc.. Nel caso dei beni culturali, ovvero di beni unici, inimitabili e per certi versi "sentimentali" (Trimarchi, 2005) un'azione di conservazione (come il restauro) o di valorizzazione accresce il valore d'uso e genera valore culturale, sociale ed economico nel contesto territoriale di riferimento. Il valore d'uso rafforza la dimensione immateriale legata al significato storico, culturale, simbolico che esso esprime e pertanto ne accresce il valore culturale (Montella, 2009). Al contempo, tale bene crea valore sociale perché diventa un'esperienza fruibile da parte del pubblico interessato (Colbert, 2000; Chong, 2002; Franch, 2010) e costituisce una possibile fonte di vantaggio competitivo per il territorio in quanto crea i presupposti per lo sviluppo locale e la crescita del turismo (Rispoli 2001; Rispoli e Brunetti, 2009).

Anche in ambito culturale il valore si crea non tanto nell'ambito di una singola transazione isolata tra fornitore e committente ma nell'orizzonte temporale di lungo termine dove creano valore anche la relazione e la bontà della stessa (Grönroos, 2009). Inoltre, un elemento importante nei processi di creazione del valore è rappresentato dalla partecipazione attiva dei clienti. In questa prospettiva i clienti sono i veri *co-creators* ed i fornitori sono chiamati a facilitare il processo di creazione e fruizione del valore (Normann, 1992; Vargo, Lash, 2004; Lush, Vargo, O'Brian, 2007; Lush, Maglio, Akaka, 2008) mediante l'attivazione di processi di collaborazione finalizzati ad abilitare il cliente ad ottimizzare le forme di co-creazione e alla sua soddisfazione nell'ambito di una relazione duratura (Pencarelli, 2013).

Per consentire ai clienti la piena creazione e fruizione del valore i fornitori di servizi devono gestire con attenzione le fasi del processo di creazione del valore illustrate in seguito.

1) *Progettare il valore* significa definire tutte le componenti della proposta di valore che creano maggiore valore differenziale per il cliente (Normann, Ramirez, 1995). Ciò implica analizzare le finalità, i valori e le priorità dei clienti, le prestazioni dei concorrenti e come vengono percepite, le proprie competenze distintive e le risorse mobilitabili dall'esterno attraverso le aziende partner (Kotler et al. 2002; Anderson, Narus, 2004). Nel contesto dei servizi la progettazione della proposta di valore implica stabilire con attenzione a chi rivolgersi, "che cosa" offrire e "come" erogare il servizio; in merito al "che cosa" occorre definire il servizio "core" o principale, i servizi "necessari" senza i quali non si potrebbe erogare il servizio "core" e gli eventuali servizi di "differenziazione" che si affiancano al primo per ampliare e differenziale l'offerta (Grönroos, 2008; 2009). Nel settore del restauro i servizi di differenziazione sono ad esempio consulenze o docenze. Riguardo al "come" occorre progettare come i servizi entrano nella disponibilità del target, e a tal fine sarebbe opportuno schematizzare i "momenti della verità" ovvero i momenti di contatto tra cliente e azienda in fase pre-acquisto, acquisto e post-acquisto del servizio. Inoltre, in fase di progettazione del servizio occorre definire (Pencarelli, 2013): 1) le attività da realizzare con le risorse e le competenze esterne e dunque i network da attivare; 2) il *servicespace* ovvero il contesto fisico in cui avverrà l'incontro con i clienti; 3) le interazioni con i clienti; 4) il ruolo "attivo" del cliente. A questo riguardo per creare valore è fondamentale coinvolgere attivamente il cliente (Lush, Vargo, O'Brian, 2007) già in fase di progettazione del servizio (co-progettazione).

Spesso le piccole imprese per mancanza di cultura manageriale e scarsità di risorse (Pencarelli, Splendiani, Savelli, 2012) non effettuano un'adeguata progettazione della dell'offerta e fondano le scelte sulla base delle competenze, dell'esperienza e dell'intuito dell'imprenditore (Carson et al. 1995). Ancor più raramente la progettazione viene condotta in modo completo e con un adeguato supporto formale (Carù, 1996). Inoltre, sebbene le piccole imprese sviluppino in modo connaturale le relazioni con i clienti (Jackson, 1985, Ferrero, 1992) spesso tali relazioni non vengono pianificate e valorizzate per migliorare l'offerta (Marchini, 1995; Carson et al., 1995; Ferrero, Fortezza, 2007) e non vengono progettate e sviluppare le relazioni con gli altri stakeholder in un'ottica di marketing relazionale totale (Gummesson, 1999).

- 2) *Creare il valore*. Una volta progettata la proposta di valore essa dev'essere creata e a tal fine occorre valorizzare le risorse e le competenze interne ed esterne attraverso processi svolti sia all'interno che all'esterno dell'impresa (Normann, Ramirez, 1995; Tunisini, 2003). I fornitori di servizi sono chiamati a mettere in pratica ciò che è stato progettato e a pertanto devono sviluppare le competenze interne (attraverso attività adeguate di selezione, formazione, incentivazione, ecc. del personale) e le relazioni con i partner per erogare in modo efficace ed efficiente il servizio. Nel settore del restauro i partner possono essere ad esempio le università, i laboratori esterni specializzati o altre imprese di restauro.

La creazione del valore nelle piccole imprese *labour intensive* e *knowledge intensive* come nel caso del restauro è fortemente influenzata dalle competenze dell'imprenditore non solo di tipo tecnico, ma anche di marketing connesse alla capacità di gestire le relazioni, i "momenti della verità", coinvolgere "attivamente" il committente, ecc.. scelte che come pocanzi osservato andrebbero definite in fase di progettazione.

La co-creazione del valore (Vargo, Lash, 2004) con il committente è più complessa nei settori ad alta intensità di lavoro e di conoscenza anche tacita come il settore del restauro. Come osserveremo, infatti, ai committenti degli interventi di restauro più che chiedere di "fare qualcosa" si può proporre di "vedere qualcosa" (es. lo stato di avanzamento dei lavori presso il laboratorio) nell'ottica di una maggiore creazione del valore.

Le imprese di restauro, peraltro, sono anche soggette alla legge dei costi decrescenti di Baumol e Bowen (1996) tipica delle organizzazioni culturali, per cui nonostante utilizzino in misura crescente le nuove tecnologie prevale il lavoro manuale ed intellettuale e vi sono poche possibilità di accrescere in modo consistente la produttività.

Nella fase lunga e complessa della creazione dei servizi si possono verificare ritardi, difficoltà e conflitti che possono comportare alcune modifiche rispetto a quanto è stato progettato.

- 3) *Comunicare il valore* vuol dire riuscire a comunicare e a far percepire la proposta di valore a clienti e stakeholders, evidenziando gli elementi distintivi. Per comunicare il valore, le imprese possono utilizzare diversi strumenti del *communication mix* (pubblicità, promozioni, pubbliche relazioni, sito web, ecc.) e avvalersi di "segnali di valore" che condizionano le percezioni dei clienti (Cozzi, Ferrero, 2004). Nel contesto dei servizi tre categorie di segnali di valore possono aiutare il cliente nelle sue valutazioni (Berry, Parasurman, 1992): 1) l'ambiente fisico che comprende i fattori di atmosfera (temperatura, pulizia, ecc.), l'ambiente di lavoro (caratteristiche estetiche e funzionali) i fattori sociali (aspetto e comportamento del personale di servizio, caratteristiche di altri clienti); 2) le comunicazioni devono sottolineare gli elementi tangibili del servizio, incoraggiare il

passaparola per far conoscere le esperienze positive, dare concretezza alle promesse e offrire garanzie sul risultato del servizio. E' molto importante anche sviluppare un'immagine appropriata dell'impresa e del suo brand; 3) il prezzo assume importanza maggiore rispetto a quanto avviene per i beni per stimare il valore del servizio.

La politica di comunicazione rappresenta un punto debole della piccola impresa (Ferrero, 2011) e delle organizzazioni che operano in ambito culturale (Kotler e Kotler, 2004; Colbert, 2000). Si utilizza in entrambi i contesti *in primis* il passaparola mentre il web non viene ancora impiegato in modo efficace.

4) *Consegnare il valore* significa curare “come” l’offerta differenziale di valore viene erogata al cliente in corrispondenza dei “momenti della verità” nelle fasi di *pre-acquisto* (insorgenza bisogno, raccolta delle informazioni, scelta del punto vendita, ecc.), di *acquisto* (negoziazione del prezzo, definizione del finanziamento, dei tempi di consegna, ecc.) e *post-acquisto* (installazione, apprendimento e utilizzo, assistenza, ecc.) (Christopher et al, 2002). Ai fini della creazione e consegna del valore il personale di front-office diventa fondamentale. In questa fase, di particolare interesse è la politica di *pricing*. Spesso nella piccola impresa (Ferrero e Fortezza, 2007) ed in ambito culturale (Nuccio, 2005) la politica del prezzo viene sottovalutata ed il prezzo spesso non viene definito coerentemente con il valore creato, comunicato ed erogato. Ciò significa che le imprese di restauro dovrebbero cercare di migliorare non solo il restauro *tout court* ma curare con attenzione tutto il *ciclo di attività* del committente o cliente e la politica del prezzo.

5) *Valutare il valore*. Si tratta di valutare il servizio offerto (valore differenziale creato) e soddisfare le attese di qualità della clientela, sancendone la piena *customer satisfaction* dato che per elevati livelli di soddisfazione la probabilità di fidelizzazione è assai elevata. Le attese rispetto a un servizio si legano alle aspettative di qualità del cliente che possiede sulla base delle promesse formulate dal cliente, del passaparola di altri clienti, degli standard di settore, delle esigenze e dell’esperienza di fruizione del servizio (Pencarelli, 2013). Nel settore del restauro dei beni culturali la valutazione del servizio spetta non solo ai committenti ma in *primis* alle soprintendenze che sono chiamate ad esprimere un giudizio su una materia così delicata come i beni culturali.

4. Obiettivi e metodologia

Come anticipato, le domande di ricerca del presente contributo sono finalizzate a: 1) ricostruire il profilo degli imprenditori-restauratori e delle imprese di restauro di opere d’arte della provincia di Pesaro e Urbino; 2) descrivere i caratteri del processo di creazione del valore di tali imprese e le eventuali problematiche. Come premesso, la prima domanda di ricerca ha permesso di raccogliere dati sui restauratori e sulle imprese di restauro della provincia in esame e la seconda di comprendere le fasi della creazione del valore delle imprese di restauro.

Il lavoro impiega il metodo misto di ricerca (Creswell, 2003; Teddlie, Tashakkori, 2009; 2010; Bryman, 2008, 2013) in quanto è ritenuto adatto approfondire aspetti che richiedono la raccolta di dati quantitativi e qualitativi necessari per comprendere i fenomeni di

interesse⁸. I dati quantitativi e qualitativi sono stati raccolti in modo simultaneo (non sequenziale) poiché le domande di ricerca sono quali-quantitative (non quantitative e qualitative) ed è stato impiegato l'*embedded design* nell'ambito dei *mixed methods design* che prevale la raccolta di dati quantitativi ed un set di dati qualitativi con funzione accessoria, di complemento (Creswell et al. 2011). L'integrazione dei risultati dell'analisi quantitativa e qualitativa ha permesso la comprensione olistica e più approfondita degli aspetti indagati e la corroborazione (triangolazione) dei risultati (Creswell, et al., 2011).

Lo studio è stato effettuato mediante interviste dirette all'imprenditore-restauratore, nel periodo maggio-giugno 2014, coinvolgendo tutte le 31 imprese della provincia di Pesaro e Urbino che svolgono "attività di conservazione e restauro di opere d'arte"⁹. Il questionario semi-strutturato utilizzato per condurre le interviste "face to face" della durata media di 1 ora e 30 minuti è composto da 62 domande di cui 25 aperte. Le domande aperte del questionario sono finalizzate perlopiù ad approfondire ed interpretare le risposte alle domande chiuse (ad es. motivare la risposta, specificare, lasciare un commento/annotazione al riguardo, ecc.).

Prima di avviare l'indagine sono state condotte tre interviste pilota allo scopo di affinare le domande. I dati raccolti sono stati elaborati e sintetizzati in tabelle di frequenza e grafici mentre le risposte alle domande aperte sono state analizzate secondo i metodi della ricerca qualitativa (codificazione, ecc.) (Corbetta, 1999; Molteni e Troilo, 2007).

5. I risultati dell'indagine

5.1. Il settore del restauro di opere d'arte in provincia di Pesaro e Urbino

5.1.1. Profilo dell'imprenditore-restauratore

Dallo studio emerge che il restauratore-tipo della provincia di Pesaro e Urbino è prevalentemente di sesso maschile (il 55% del campione), over 46 (il 52% del campione è 46-60enne e il 12% è over 60, mentre il 29% ha età compresa tra 31 e 45 anni e solo il 3% under 30) e possiede un diploma (il 78% del campione). Gran parte dei diplomati ha frequentato Scuole o Istituti d'arte con successiva qualifica in restauro e il 15% ha frequentato la Scuola di Restauro biennale regionale presso l'Accademia Raffaello di Urbino rimasta attiva solo per pochi anni. Solo un'intervistata ha frequentato l'Istituto Centrale del Restauro (ICR) di Roma. Dei restanti il 9% è laureato (uno solo di essi in "Conservazione e restauro dei beni culturali") e il 13% possiede il titolo di licenza media.

E' interessante notare che solo il 48% del campione ha frequentato corsi di aggiornamento professionale, perché è diffusa l'opinione da un lato che la pratica sia la migliore palestra per accrescere la professionalità e dall'altro che vi sia scarsa offerta formativa, perlopiù organizzata dalle principali aziende distributrici di prodotti per il settore, CBR e Bresciani. Tuttavia ben il 35% dei restauratori ha dichiarato di avere insegnato

⁸ Nella ricerca di marketing prevale l'approccio quantitativo perché è ritenuto più solido (Hanson, Grimmer, 2007) tuttavia i metodi misti di ricerca da utilizzare quando sono appropriati per rispondere alle domande di ricerca (particularistic discourse) forniscono risultati migliori indipendentemente dalla scopo della ricerca (universalistic discourse) (Bryman, 2007).

⁹ In particolare, sono stati intervistati 27 imprenditori-restauratori che di fatto esercitano l'attività su 36 titolari di imprese "attive" iscritte in Camera di Commercio di PU all' "attività di conservazione e restauro di opere d'arte" (Codice Ateco 900302). Ad essi si aggiungono 4 restauratori non registrati al suddetto codice ma che di fatto si occupano del restauro di opere d'arte.

restauro principalmente presso le Scuole d'arte della provincia. Tre di essi tuttora insegnano presso l'ateneo urbinato e uno ha tenuto lo scorso anno un corso all'Università di Macerata.

Gli intervistati hanno maturato in media un'esperienza nel settore di 26 anni. In particolare il 23% vanta un'esperienza di oltre 40 anni, il 16% tra 31 e 40, il 23% tra 21 e 30, il 29% tra 11 e 20 e solo il 6% tra 5 e 10.

Come ci si poteva attendere, i restauratori come in piccolo imprenditore in genere (Marchini, 1995), svolgono tutte le funzioni aziendali ovvero restauro, collaborazione di cantiere, area strategica, progettazione, amministrazione e personale, e commerciale/marketing, ad eccezione di due intervistati che hanno delegato tale funzione al proprio socio.

5.1.2. Profilo delle imprese di restauro

Passando all'analisi delle imprese, in merito alla forma giuridica si rileva che il 77% delle imprese sono ditte individuali e il 23% società. In particolare, il 13% delle imprese sono società di capitali (4 Srl) e il 10% società di persone (2 Snc e una Sas). Solo due titolari di ditte individuali fanno parte di un consorzio formato da tre restauratori di cui uno residente in Ancona. Il 35% delle imprese sono state fondate negli anni 70-80, il 17% negli anni 90 e il 48% negli anni 2000; quest'ultime in gran parte non sono state create *ex-novo* ma hanno modificato la ragione sociale.

Come ci si poteva attendere le imprese di restauro pesaresi sono micro-imprese prevalentemente formate dal solo restauratore-imprenditore (65%) e con un numero medio di addetti pari a 2,2, in prevalenza familiari (figli, fratelli o coniuge). Le quattro società di capitali impiegano rispettivamente 15, 7, 6 e 2 addetti, prevalentemente con contratti a progetto e con partita iva. Il 74% del campione dichiara un andamento stabile degli addetti e il 26% una diminuzione.

Complessivamente il fatturato dichiarato nel 2013 è molto basso. Infatti, il 35% dei rispondenti dichiara meno di 10 mila euro, il 19% 31-50, il 16% 11-20, il 13% 101-200, il 6% 21-30, il 3% 51-101 e solo il 3% oltre 200 milioni di euro. Inoltre, negli ultimi tre anni il fatturato è perlopiù diminuito (55%), anche se per una discreta parte degli intervistati (il 29%) è rimasto stabile e per una percentuale più bassa di essi (il 16%) è aumentato. Anche la redditività aziendale negli ultimi 3 anni ha seguito pressoché lo stesso andamento del fatturato, in particolare è diminuita leggermente più del reddito per il 65% del campione, è rimasta stabile per il 16% del campione e per pochi altri è aumentata (il 10% del campione).

Si tratta di dati che evidenziano chiaramente una situazione di crisi del settore nella provincia. Tuttavia, l'indagine rileva un atteggiamento di tenacia e di fiducia dei restauratori per il futuro poiché secondo il 45% del campione il fatturato resterà invariato nei prossimi tre anni, per il 33% aumenterà e per il 32% diminuirà.

I restauratori pesaresi operano perlopiù su beni tutelati (90% del fatturato, ad eccezione di 2 intervistati che trattano esclusivamente i beni non tutelati) e sono impegnati prevalentemente in tre settori di attività su cui si sono formati professionalmente: superfici decorate dell'architettura (84%), manufatti dipinti (81%) e materiali lapidei (81%).¹⁰ Pochi

¹⁰ I restauratori intervistati hanno curato numerosi lavori in palazzi (Palazzo Ducale di Urbino, Barco Ducale di Urbino, Villa Caprile di Pesaro, ecc.) e teatri (Pergolesi di Jesi, della Fortuna di Fano, teatro delle Muse di Ancona, ecc.) delle Marche. Tra i restauri realizzati fuori dalla Regione si rilevano il gruppo ligneo trecentesco 'Compianto Cristo Morto' a Castel S. Angelo a Roma, la facciata del Duomo di Sassari e swlala chiesa di S. Maria Novella a Firenze. I dipinti su tela e

intervistati sono specializzati nel restauro di ceramica, metalli e carta e pochissimi in materiale fotografico e strumentazione scientifica.

Nel procedimento di lavorazione del restauro gli intervistati dichiarano di utilizzare tecniche manuali (100%) e apparecchiature e/o strumentazione di diagnostica (100%) specie la macchina fotografica mentre in misura inferiore si ricorre al supporto di laboratori esterni specializzati in modo marginale (55%) o rilevante (16%) e alle tecnologie avanzate per il restauro come laser, autocad, tavole di pressione, (58%). I beni strumentali non sono di rilevante valore poiché circa i $\frac{3}{4}$ del campione ha investito in tali beni meno di 5 mila euro.

I principali committenti sono le amministrazioni locali (90%), le soprintendenze (77%) e la clientela privata (68%). Oggi il fatturato proviene soprattutto dai comuni, dalle fondazioni e dagli enti religiosi mentre in passato dalle soprintendenze. In merito alla provenienza geografica, le imprese fanno riferimento ad un mercato locale, prevalentemente regionale (39%) comunale (28%) provinciale (25%) e comunale ed è minima la quota di fatturato generata da altre regioni italiane (8%). Solo un restauratore ha realizzato nel 2014 un lavoro all'estero. Tuttavia l'attuale situazione di crisi induce i restauratori ad aprirsi a nuovi mercati anche geografici, tanto che il 71% di essi ha dichiarato che sarebbe disposto anche a lavorare all'estero, motivando tale scelta con la scarsità di lavoro in Italia unitamente al desiderio di maturare nuove esperienze professionali in Paesi che apprezzano maggiormente le competenze e le esperienze maturate.

Al contempo, appena il 29 % del campione ricerca "attivamente" i clienti eppure solo il 23% si dichiara soddisfatto dei clienti (molto e moltissimo), il 68% abbastanza soddisfatto e il 9% poco soddisfatto per il ritardo nei pagamenti. I restauratori ricercano i clienti perlopiù attraverso telefonate, l'invio di lettere accompagnate dal CV e annunci sulla stampa locale. Il restante 71% del campione ritiene che si lavora solo su invito alle gare o per conoscenze.

Va anche segnalato che metà del campione lavora talvolta in subappalto con le imprese edili e un terzo con altri restauratori. Tuttavia il 60% del fatturato continua a provenire da lavori svolti autonomamente. Il 65% degli imprenditori del campione prende parte regolarmente a gare con amministrazioni locali (gare pubbliche) e con soprintendenze o fondazioni (in questi due ultimi casi si tratta di gare ad invito), il 10% raramente e il 25% non vi partecipa affatto perché svolge lavori commissionati direttamente da clientela pubblica oppure lavori per privati. Solo il 16% degli intervistati possiede la certificazione SOA.

In merito alla comunicazione il principale strumento utilizzato è il passaparola (100%) attivato dai clienti seguito dai biglietti da visita (84%). Inoltre, tra le altre modalità di comunicazione (16%) due restauratori hanno indicato le pagine gialle, due il sito infojob e due le fiere di settore. E' del tutto minimale l'investimento nel web: solo 5 imprese su 31 (il 16%) hanno un sito internet e tre restauratori hanno dichiarato che il sito è in fase di costruzione. Si è potuto percepire dalle interviste che vi è diffusa consapevolezza del ruolo dell'on-line anche in questo settore dimostrata dal fatto che il 68% degli imprenditori intende aprire un sito internet nei prossimi tre anni.

Il restauratore pesarese non ha finora sviluppato le relazioni con gli stakeholders, a parte quelle con altri restauratori e imprese edili per esigenze lavorative. Esclusi i restauratori che hanno esperienza di insegnamento (par. 5.1.1.) vi è una scarsa conoscenza del percorso

tavola restaurati sono di Raffaello, il Perugino, Federico Barocci, Giovanni Santi, Claudio Ridolfi, i fratelli Salimbeni, ecc.. Nell'ambito dei restauri archeologici si annoverano i 52 pezzi in pietra e mosaici di Sassoferrato oggi custoditi presso il museo archeologico locale.

formativo del corso di laurea in “conservazione e restauro dei beni culturali” presso l’ateneo urbinato (48%) e la percezione diffusa che non si effettui sufficiente pratica. Solo quattro restauratori (13%) stanno cercando stagisti ma il 61% del campione li accetterebbe se vi fosse più lavoro per condividere esperienze dai vantaggi reciproci.

5.2. La creazione del valore nelle imprese di restauro di opere d’arte di Pesaro e Urbino

5.2.1. La progettazione del servizio di restauro

I restauratori intervistati offrono perlopiù il servizio “core” (il restauro) e solo pochi di essi propongono i servizi “di differenziazione” come l’insegnamento di restauro, la consulenza di opere d’arte ed i servizi di decorazione. Per realizzare qualsiasi intervento di restauro che abbia ad oggetto un bene culturale - qualunque sia il committente (Soprintendenza, museo, fondazione, pubblica amministrazione, ecc.) e a prescindere dalla modalità di ottenimento del servizio, tramite gara o assegnazione diretta - occorre la redazione di un progetto scritto che deve essere firmato dal restauratore abilitato ed approvato dalla Soprintendenza. Nel caso del restauro architettonico il progetto deve essere co-firmato necessariamente da un architetto. Solitamente il “progetto di restauro” (in passato denominato “progetto di intervento”) consiste in quattro documenti ovvero la relazione storica, lo stato di conservazione, il progetto di restauro e il preventivo di restauro. In sostanza tali documenti consentono di definire rispettivamente: 1) l’inquadramento storico del bene culturale, 2) il livello di conservazione del manufatto attraverso indagini scientifiche a partire da quelle di base non invasive come la fotografia o indagini a luci U.V. a quelle più invasive come le analisi chimiche per studiare ad esempio i colori o le analisi stratigrafiche per studiare la conservazione del bene, 3) le modalità per realizzare concretamente il restauro in termini di fasi del lavoro, tecniche di lavorazione impiegate (manuali, impiego delle nuove tecnologie), materiali utilizzati, collaborazioni da attivare, ecc. e 4) la spesa prevista per il servizio. Al progetto va allegato il CV del restauratore.

Riguardo al restauro sui beni tutelati occorre premettere che a prescindere dal committente, sia esso direttamente la Soprintendenza oppure un committente pubblico (museo, pubblica amministrazione, ente religioso, ecc.) o privato (fondazione, antiquario, clientela privata, ecc.), spetta sempre alla Soprintendenza vistare il progetto ed autorizzare il ritiro del bene per svolgere il servizio di restauro. In tutti i casi di restauro di beni culturali in genere la Soprintendenza di competenza co-progetta l’intervento, fornisce linee guida, subentra nelle scelte tecniche del restauro (tecniche di lavorazione, materiali da utilizzare, indagini scientifiche da effettuare, ecc.) mentre il committente può solo orientare le scelte stabilendo di fatto il budget a disposizione. In genere la Soprintendenza per i beni storici, artistici ed etnoantropologici aiuta il restauratore specie nella redazione della relazione storica dove è più competente.

Tuttavia, nell’ottica della co-creazione del valore (Lush, Vargo, O’Brian, 2007) e più precisamente della co-progettazione si possono verificare situazioni assai differenti: ad un estremo il Soprintendente opera come progettista del servizio indicando al restauratore “le cose da fare” ed il restauratore propone i prezzi nell’ambito dei vincoli di budget fissati dal committente. Ciò si può verificare nei casi in cui la Soprintendenza è anche committente del lavoro e ad esempio si avvale di un proprio progettista di restauro oppure quando i beni culturali da restaurare sono particolarmente importanti. All’altro estremo, la Soprintendenza

lascia ampia discrezionalità al restauratore nelle scelte di progettazione del servizio. Ciò si verifica solitamente in relazione ai lavori più standard, meno importanti per i quali il restauratore conosce l'iter da seguire.

Un restauratore ritiene tuttavia che *“la Soprintendenza lascia sempre spazio al restauratore anche se formula le indicazioni dell'intervento, perché è interessata a conoscere il parere, le competenze e la sensibilità di quest'ultimo, elementi importanti da valutare per decidere chi dovrà realizzare l'intervento”* (A15). Inoltre, i forti tagli alla spesa pubblica per il restauro hanno condizionato secondo parecchi intervistati la progettazione del lavoro. Un rispondente chiarisce che: *“Oggi le scelte di progettazione del restauro sono fortemente condizionate dal budget del committente e nelle gare non vincono sempre i progetti che sono più equilibrati ed attenti al recupero del valore culturale del bene”* (A16). Una restauratrice ha precisato: *“In un progetto di restauro su un bene culturale importante ho proposto l'impiego delle nanotecnologie perché le ritenevo particolarmente adeguate ma non ho vinto la gara perché tali tecnologie hanno un costo troppo elevato”* (A25).

Gli interventi di restauro importanti realizzati da più restauratori (aggregati in modo informale o attraverso ATI) vengono co-progettati da questi ultimi mentre i restauri di beni culturali che sono inclusi in più ampi restauri di tipo architettonico si co-progettano in equipe con architetti, ingeneri, imprese edili e Soprintendenze (Soprintendenza per i beni storici, artistici e etnoantropologici e Soprintendenza per i beni architettonici e paesaggistici). Solitamente il progetto di restauro viene effettuato una volta che è stata vinta la gara di appalto dall'impresa edile.

E' interessante notare che nel settore in esame, le imprese che operano con beni tutelati non debbono progettare i “momenti della verità” con la Soprintendenza in quanto gli Ispettori effettuano “sopralluoghi” obbligatori nel laboratorio del restauratore o nel luogo del restauro. Tuttavia, i restauratori dovrebbero progettare le relazioni con i committenti, solitamente gestite in modo spontaneo e non pianificato. A volte gli stessi committenti più interessati al bene chiedono anche di effettuare visite in laboratorio per osservare l'avanzamento del lavoro, contribuendo a sviluppare le relazioni. Più in generale, i restauratori dovrebbero progettare e sviluppare le relazioni con gli stakeholder (laboratori, università, associazioni di categoria, ecc.) e curare meglio il *servicescape* (Pencarelli, 2013), un importante “segnale di valore” sottovalutato.

Altri aspetti critici rilevati in fase di progettazione concernono la scelta (a monte) dei clienti in quanto progettare un servizio implica avere selezionato il target. Se fino a qualche tempo fa non occorreva cercare clienti, oggi la riduzione di commesse induce, come evidenziato, a ricercare “attivamente” committenti e a gestire in modo più efficace le relazioni con essi e con i partner. La scarsa capacità di analisi del mercato e più in generale la mancanza di una propria missione e di propri fini strategici è connessa ai limiti strutturali di tali imprese e alla formazione del restauratore.

Infine, la progettazione del restauro dei beni non tutelati, trattati in modo residuale dagli intervistati, segue un iter completamente diverso rispetto a quello sopra illustrato poiché il committente affida il lavoro sulla base della fiducia e di un preventivo di spesa, senza entrare troppo nelle questioni tecniche ma contrattando il prezzo. Come osserva una restauratrice al riguardo: *“Il mio progetto di restauro nel caso di beni non tutelati consiste in una proposta economica corredata di foto del manufatto scattate prima dell'intervento”* (A1). Anche il restauratore di beni non tutelati dovrebbe progettare meglio le relazioni e l'ambiente di lavoro.

5.2.3. La creazione del servizio di restauro

Approvato il progetto di restauro e ottenuta l'autorizzazione dalla Soprintendenza a disporre del bene culturale i restauratori realizzano il servizio con la collaborazione più o meno intensa del personale della Soprintendenza e di altri partner in un'ottica di co-creazione del valore (Vargo, Lash, 2004).

Come evidenziato l'Ispettore effettua frequenti incontri con il restauratore per vedere lo stato di avanzamento dei lavori e si decide insieme su come procedere, anche perché in fase di realizzazione del servizio si possono verificare imprevisti ed occorre modificare l'impostazione del lavoro. Al riguardo, una restauratrice ha affermato *“Noi ci auguriamo sempre che durante il restauro emergano delle novità, ad esempio scoprire un affresco dove c'era un sospetto o addirittura dove non ce lo aspettavamo”* (A 29). L'intensità della collaborazione con il personale della Soprintendenza è connessa alle competenze e all'interesse di quest'ultimo per il bene oggetto di restauro.

Il committente pubblico o privato interviene in fase di creazione del valore per indicare se a fronte delle modifiche rispetto al progetto è disposto o meno ad adeguare il finanziamento. Sembra che la capacità di ascolto e di gestire le relazioni con il committente sia connaturale in questo mestiere per gran parte degli intervistati (il secondo punto di forza dell'impresa percepito dai restauratori) tuttavia gli incontri nel laboratorio vengono spesso decisi dal committente in relazione all'interesse personale verso le opere. Al riguardo un restauratore ha affermato *“In occasione del restauro di un importante dipinto su tela commissionato da una cordata di imprenditori ho incontrato spesso uno loro molto affezionato al quadro ed è nata un'amicizia”* (A 7).

Negli interventi realizzati con altri restauratori, aggregati in forma di ATI o in modo informale, il servizio di restauro viene co-creato tra restauratori e le relazioni con committenti e Soprintendenza vengono co-gestite. Invece, nei lavori presi in appalto dalle imprese edili, il restauratore si rapporta con quest'ultime e la Soprintendenza.

Tuttavia, l'imprenditore-restauratore, come il piccolo imprenditore in genere, preferisce lavorare da solo (Marchini, 1995) ed è fiero delle proprie competenze (percepito come il principale punto di forza dell'impresa). E' piuttosto diffusa, invece, la percezione negativa della concorrenza, spesso definita *“sleale”*, che costituisce un ostacolo alla collaborazione. Un restauratore chiarisce al proposito che: *“diversi concorrenti partecipano alle gare e vincono i lavori perché hanno le conoscenze, le certificazioni SOA e giocano al massimo ribasso fino al 70% senza però possedere le competenze adeguate. Ciò è molto rischioso perché si potrebbe danneggiare irrimediabilmente il patrimonio culturale”* (A 11).

Tuttavia alcune intervistate considerano tale collaborazione strategica: *“Solo grazie alla collaborazione con una collega riesco ad abbattere i costi, ad accrescere le opportunità di lavoro e ad effettuare la ricerca attiva dei clienti”* (A 18).

Di fatto la creazione del valore è fortemente connessa alle competenze del restauratore che un'intervistata ha ben sintetizzato: *“Il restauratore deve avere anzitutto talento innato, cultura e capacità di datare le opere. Poi deve capire come affrontare un restauro, quali tecniche adottare, quali materiali impiegare, ecc. Inoltre il restauratore deve essere dotato di senso pratico, sapere organizzare e gestire i cantieri. E occorre tanta esperienza sul campo”* (A 12).

Per la creazione o co-creazione del valore nel campo del restauro occorre oltre all'impiego prevalente di tecniche manuali e al ricorso alle indagini diagnostiche classiche (*in*

primis la fotografia) la collaborazione con laboratori esterni specializzati per effettuare indagini scientifiche. Al riguardo un restauratore ha spiegato che: “*I budget sempre più ridotti inducono a tagliare le indagini scientifiche e l’utilizzo di tecnologie avanzate (autocad, laser, ecc.) ed a rivolgersi sempre meno anche ai laboratori specializzati locali*” (A 8). Va precisato che a prescindere dal bene culturale e dalla tecnica di lavorazione impiegata dall’indagine si è percepito che idealmente si dovrebbe effettuare il minimo intervento di restauro sui beni culturali e portare avanti un’azione preventiva di conservazione (coerentemente con la teoria del restauro di Brandi, 1963).

Le competenze interne del restauratore non vengono continuamente aggiornate ed ampliate (solo il 48% del campione ha effettuato corsi di formazione) nell’ottica dell’accrescimento del valore principalmente come osservato per carenza di offerta formativa tecnica (corsi per autocad, tecnologie laser, ecc.) e perché si ritiene che la migliore palestra per migliorarsi sia l’esperienza diretta. In merito alle competenze commerciali e di marketing, (principale punto di debolezza percepito dal restauratore), un rispondente ha affermato: “*Spesso perdo le gare perché non presento in tempo i progetti o non ne vengo talvolta neppure a conoscenza. Inoltre, non è facile preparare i progetti, è un’attività che toglie tempo al lavoro in laboratorio così come imparare ad usare il computer o a pubblicare le foto dei propri lavori sul sito Internet*” (A 22).

L’altra criticità in fase di creazione del valore consiste nella scarsa mobilitazione di risorse e competenze complementari ovvero nella scarsa capacità di collaborazione con gli stakeholders (Tunisini, 2003) non solo con i colleghi e le imprese edili come osservato ma anche con i laboratori specializzati, l’Università, le associazioni di categoria, ecc. nell’ottica dell’accrescimento del valore creato, delle proprie competenze e della propria reputazione. Tali relazioni vengono considerate un punto di forza solo per il 26% del campione (fig. 8). Basti pensare che solo il 16% degli intervistati come osservato ha ospitato stagisti

5.2.4. La comunicazione, l’erogazione e la valutazione del servizio di restauro

Poiché la reputazione e la professionalità del restauratore sono centrali nel settore il principale strumento di comunicazione del restauratore pesarese è il passaparola attivato dai clienti seguito dai biglietti da visita (par. 5.1.2.). L’investimento nel web è ancora minimo anche se gran parte degli intervistati che vi è diffusa consapevolezza dell’importanza del ruolo dell’on-line anche in questo settore dimostrata dal fatto che la maggioranza degli imprenditori intende aprire un sito internet nell’arco dei prossimi tre anni. Un restauratore sostiene a questo riguardo: “*Oggi Internet è indispensabile anche nel nostro settore. Purtroppo non ho tempo però mi piacerebbe creare un sito e una pagina Facebook dove poter mostrare le immagini dei miei lavori*” (A 9).

Nessun rispondente, però, ha messo in evidenza gli elementi che andrebbero *in primis* comunicati nel sito internet e neppure, ad esempio, l’importanza di investire nei “segnali di valore” come in un laboratorio di restauro rendendolo più accogliente e curato oppure nella figura stessa del restauratore, legandola a collaborazioni con partner prestigiosi (es. seminari all’Università, interventi o incarichi presso associazioni di categoria, ecc.).

In merito all’erogazione del servizio di restauro sebbene il restauratore ritenga che sia capace di ascoltare e gestire le relazioni con il committente (secondo punto di forza percepito) di fatto nessuno ha creato banche dati sui committenti anche molto semplici per poi finalizzare le informazioni alla erogazione di un migliore servizio. Due criticità sono la

gestione del post-restauro e la politica del prezzo. I restauratori dopo avere concluso il restauro attendono che il cliente ritorni per un'ulteriore commissione. Non inviano, ad esempio, inviare periodicamente ai clienti una newsletter per informarli sulla loro attività.

L'altra principale criticità è connessa alla politica del prezzo. Sebbene la maggioranza dei restauratori ritenga che il lavoro delicato e complesso sul patrimonio storico-artistico debba essere adeguatamente remunerato, molti pensano che la competitività del prezzo costituisca un fattore critico di successo nel settore ed un punto di forza della propria azienda (il terzo punto di forza percepito). Un restauratore ha spiegato oggi che manca un prezzario di riferimento per il restauratore: *“In passato le Soprintendenze utilizzavano un prezzario regionale che oggi non esiste più. Il prezzario DEI del genio civile definito dall'ICR che dovrebbe costituire un punto di riferimento per il restauratore in realtà fissa dei prezzi troppo elevati”* (A 8).

In sostanza, la scarsità delle commesse ha indebolito la posizione contrattuale degli imprenditori in esame tanto che taluni accettano condizioni di prezzo molto sfavorevoli pur di non restare senza lavoro o non chiudere l'attività. Una restauratrice ha addirittura affermato: *“Al momento devo restaurare tre dipinti su tela al prezzo di uno!”* (A 12).

Infine, con riferimento alla valutazione dei restauri sui beni culturali, come accennato, spetta alle soprintendenze certificare l'adeguatezza dell'intervento svolto con verbale di regolare esecuzione dei lavori (rispetto dei tempi, assenza contenzioso, ecc.). Si tratta di un documento che costituisce garanzia e motivo di soddisfazione per il committente, quando è diverso dalla Soprintendenza stessa. Per i beni non tutelati il giudizio (*customer satisfaction*) viene dato dai committenti privati. In ogni caso il giudizio positivo dei committenti si traduce in tassi piuttosto elevati di fidelizzazione. Gli interventi di restauro non svolti correttamente o svolti da restauratori poco competenti può causare danni anche gravi al patrimonio culturale e in queste circostanze come sottolinea un restauratore: *“Non è infrequente che le Soprintendenze siano poi costrette a chiamare me o altri colleghi esperti per “riparare” i danni causati!”* (A 6).

6. Conclusioni, implicazioni manageriali e suggerimenti di ricerca

La ricerca offre un quadro inedito del settore del restauro nella provincia di Pesaro e Urbino ricostruendo l'identikit del restauratore, il profilo delle imprese e le fasi di progettazione, creazione, comunicazione, consegna e valutazione del valore. In particolare, lo studio consiste nell'approfondimento dei caratteri del settore e degli aspetti di marketing ancora trascurati dalla letteratura di marketing e manageriale e rappresenta una base conoscitiva di partenza delle imprese di conservazione e restauro di opere d'arte in una prospettiva di marketing che potrà essere arricchita mediante successive analisi al fine di ottenere conferma e approfondimento di quanto delineato.

L'indagine conferma i limiti strutturali delle imprese di restauro (micro-imprese formate in prevalenza dalla sola figura dell'imprenditore-restauratore) connessi alla piccola dimensione messi in luce dai dati istituzionali e dalla ricerca empirica (Calamandrei, 2009) evidenziando tuttavia le peculiarità delle realtà pesaresi e le problematiche oggi più pressanti.

Rispetto all'impresa di restauro italiana quella pesarese si caratterizza per un più elevato intervento su beni tutelati, un maggiore impiego di strumenti di diagnostica ma un investimento inferiore in beni strumentali, più clientela pubblica e un maggiore ricorso al mercato regionale.

La criticità oggi maggiormente avvertita dagli intervistati è rappresentata dalla carenza di commesse pubbliche e private che impedisce di lavorare con continuità. La formazione storico-artistica e le competenze tecniche e organizzative del restauratore (principale punto di forza percepito) e la capacità di ascolto e gestione dei committenti (secondo punto di forza percepito) non sono più sufficienti per affrontare le nuove sfide richieste dal mercato come partecipare con più frequenza alle gare, ricercare nuovi clienti, entrare in nuovi mercati geografici, sviluppare collaborazioni, ecc..

Sebbene il principale punto di debolezza percepito sia la scarsa competenza in area commerciale e marketing, il restauratore, come il piccolo imprenditore in generale, è privo di una piena “consapevolezza strategica” e continua ad effettuare le scelte imprenditoriali basandosi prevalentemente sull’intuito e sull’esperienza (tra gli altri Marchini, 1995; Ferrero e Fortezza, 2007; Pencarelli, Splendiani, Savelli, 2012).

Nonostante le differenze tra le imprese, nel dettaglio riportiamo le principali problematiche riscontrate rispetto ai processi di creazione del valore:

- per la progettazione: l’assenza di scelte riguardo ai clienti, ai servizi “di differenziazione”, alla pianificazione delle relazioni con i committenti e gli stakeholders, al ruolo “attivo” del committente;
- per la creazione: a parte la collaborazione con le imprese edili, la scarsa mobilitazione di risorse e competenze esterne (laboratori specializzati, università, ecc.);
- per la comunicazione: l’assenza della politica di comunicazione, escluso il passaparola che avviene però in modo spontaneo sulla base della reputazione del restauratore, e della valorizzazione dei “segnali di valore” (laboratorio di restauro, la figura del restauratore, ecc.);
- per la consegna: lo scarso presidio del *ciclo di attività* dei committenti specie nel post-restauro e il ridotto potere contrattuale;
- per la valutazione: la mancanza di normative adeguate che tutelino al meglio le competenze dei restauratori e le modalità di assegnazione e di valutazione dei lavori.

Per affrontare le nuove sfide del mercato ed accrescere il valore le imprese di restauro dovrebbero, come suggerisce il *framework* concettuale adottato, sviluppare anzitutto maggiori competenze interne (Normann, Ramirez, 1995; Tunisini, 2003): da un lato accrescere le conoscenze, le competenze tecniche proprie del mestiere del restauratore (nuove tecniche, ecc.) e dall’altro integrare competenze complementari in ambito commerciale, marketing e più in generale manageriale attraverso l’inserimento in azienda di persone dedicate.

Inoltre, le imprese di restauro dovrebbero accrescere la capacità di co-creare valore (Vargo, Lash, 2004) attraverso una migliore gestione delle relazioni con i committenti in termini di pianificazione e maggiore cura nei diversi “momenti della verità” e lo sviluppo di relazioni con altri stakeholders (laboratori esterni specializzati, università, associazioni di categoria, ecc.) nell’ottica del marketing relazionale totale (Gummesson, 1999).

Tuttavia, per conservare e migliorare la competitività del settore del restauro di opere d’arte si richiede in un’ottica sistemica il contributo di vari attori pubblici e privati. Anzitutto i *policy maker* sono chiamati definire gli aspetti legislativi in primis in merito al riconoscimento della qualifica professionale del restauratore (applicazione dell’art. 182 del Codice Civile) e a sostenere la domanda mediante l’aumento di fondi pubblici per il restauro e incentivi finanziari e fiscali per i privati. Al riguardo, secondo i restauratori intervistati, occorre incentivare nuovi mecenati come Della Valle che siano però interessati a restaurare e a valorizzare il patrimonio culturale “diffuso”, non solo i beni culturali noti come Colosseo o

Pompei. Inoltre, i restauratori ritengono che occorra sensibilizzare le soprintendenze e la PA, individuare i beni culturali da restaurare nei depositi dei musei, gestire le gare in modo più meritocratico evitando i massimi ribassi e favorire nelle gare le imprese del territorio.

Più in generale le suddette scelte andrebbero incluse in una strategia di sviluppo a base culturale del Paese che prevede anche l'educazione dei cittadini sui temi del patrimonio culturale.

Le Università e il mondo della formazione professionale dovrebbero promuovere il percorso formativo tecnico e manageriale del restauratore e dei suoi collaboratori e le associazioni di categoria dovrebbero curare la formazione di reti tra restauratori, gli incontri tra domanda e offerta e supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese. I restauratori auspicano la realizzazione di interventi di restauro importanti in collaborazione con gli studenti e i docenti universitari in un'ottica di medio-lungo termine. Ciò consentirebbe da un lato di "ridare ossigeno" alle imprese che oggi rischiano la cessazione dell'attività mettendo in serio pericolo la conservazione del patrimonio culturale e, dall'altro, di trasmettere un "saper fare" alle nuove generazioni di restauratori che andrebbe altrimenti perduto.

Il principale limite dello studio consiste nell'aver circoscritto l'indagine alla provincia di Pesaro e Urbino e per cui i risultati non sono generalizzabili. Inoltre, poiché le imprese di restauro sono *context-specific*, ovvero legate sia alle peculiarità del patrimonio culturale locale che del contesto socio-economico, per comprendere a fondo tale comparto si rendono necessari ulteriori approfondimenti qualitativi da realizzarsi mediante la redazione di casi studio (attraverso le tecniche dell'intervista in profondità e dell'osservazione partecipata).

Sarebbe utile estendere la ricerca quali-quantitativa a un campione più vasto di imprese a livello nazionale, facendo seguire alla *survey* l'approfondimento qualitativo mediante interviste in profondità. Inoltre, sarebbe interessante mettere a confronto in una prospettiva di marketing le imprese di restauro italiane con altre imprese europee a partire da quelle francesi in considerazione del fatto che la Francia è un Paese vicino che investe molto in cultura.

Per comprendere la filiera del restauro andrebbero analizzati nella prospettiva manageriale e di marketing i caratteri e le potenzialità della domanda pubblica e privata di restauro e delle imprese edili che subappaltano il lavoro di restauro alle imprese di restauro.

Un'ulteriore linea di ricerca quali-quantitativa nella prospettiva del marketing esperienziale (Ferraresi, Schmitt, 2006) e dell'economia delle esperienze (Pine e Gilmore, 1999) potrebbe avere ad oggetto il ruolo delle imprese di restauro nella creazione e co-creazione di esperienze di fruizione culturale. Ciò in considerazione del fatto che in misura crescente i consumatori culturali hanno accesso al patrimonio culturale mentre sono in corso i lavori di restauro.

Bibliografia

AIMAC, 1993, Proceeding 2^a Conference de l' Association International edu Managemet des Art set de la Culture, Jouy-en-Josas, France

Anderson J. C., Narus J. A., 2005, *Business Market Management. Capire, creare, fornire valore*, Ed. italiana a cura di Uslenghi A. e Ancarani F., Etas

Basile G., 2005, *Theory of restoration* (trad. Cynthia Rockwell; rev. Dorothy Bell), Firenze

Benhamou F., 1996, Is Increased Public Spending for the Preservation of Historic Monuments Inevitable? The French Case, *Journal of Cultural Economics* 20: 115-131

Berry L. L., Parasuraman A., 1992, Building a New Academic Field: the Case of Services Marketing, in *Journal of Retailing*, n.1

Baumol, W.J., Bowen, W.G., 1996, *Performing Arts: The economic Dilemma*, New York, The MIT Press

Brandi C., 1963, *Teoria del restauro*, Rome and successive reprints.

Bryman A., 2013, Mixed methods research: how to combine quantitative and qualitative research, Paper presented at the "Consumer Behaviour in Tourism Symposium, December 2013, Bruneck/Brunico

Carson D., Cromie S., Mc Gowan P., Hills J., 1995, *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, Prentice Hal; London

Calamandrei D., 2009, *L'attività di restauro in Italia e in Toscana*, Franco Angeli, Milano

Carson D., Coviello N. (1996); Qualitative research issues at the marketing/entrepreneurship interface, in *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 14, n. 6

Creswell J.W., 2003, *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications Inc., Second edition, London

Creswell J.W., Plano Ckark V., 2011, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage

Chong D., 2002, *Arts Management*, London, Routledge

Christopher M., Payne A. e Ballantyne D., 2002, *Relationship Marketing: Creating stakeholder value*, Oxford: Butterworth-Heinemann

Colbert, F., 2000, *Marketing delle arti e della cultura*, ETAS, Milano.

Corbetta P., 1999, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna

Cozzi G., Ferrero G., 2004, *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli editore, Torino

Jackson B. B., 1985, Build Customer Relationships That Last, in *Harvard Business Review*, 63, Nov.-Dec., p. 120-128

Kenny B., Dyson K., 1989, *Marketing in Small Businesses*, Routledge

Kotler N. e Kotler P., 1998, *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions Building Audiences Generating Revenue and Resource*. Jossey-Bass Inc. Publishers (trad. it.: Annibaldi C., a cura di, *Marketing dei Musei*. Torino: Einaudi, 2004)

Kotler P., Jain D. C., Maesincee S., *Il marketing che cambia*, Il Sole 24 Ore

Franch M., 2010, *Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte*. In: *Cultura, arte e management: frontiere e connessioni*. Atti del Convegno annuale di Sinergie, Università degli Studi di Trento. «Sinergie», (2010), n. 82, pp. 95-107.

Ferrero G., 1992, *Il marketing relazionale – L' approccio delle scuole nordiche*, Trieste, Edizioni LINT

Ferrero G., Fortezza F., 2007, *Importanza ed elementi di strategicità del marketing strategico nelle PMI, Piccola Impresa Small Business*, N.2

Falk J.H., Dierking L.D., 1992, *The Museum Experience*. Washington DC: Whalesback Books

Ferraresi M., Schmitt B. H., 2006, *Marketing esperienziale*, Franco Angeli, Milano

Ferrero G. (a cura di), 2013, *Marketing e creazione di valore*, Giappichelli editore, Torino

Grandinetti R., Moretti A., 2004, *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, Milano

Grönroos C., 2008, "Service Logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, Vol 20, N. 4, p.298-314

Grönroos C., 2009, *Management e marketing dei servizi. La gestione del cliente nel mercato dei servizi*, Isedi, Torino

Grossi E., Blessi G.T., Sacco P.L., Buscema M., 2011, *The interaction between culture Culture Health and Psychological Well-Being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being Project*, *Journal of Happiness Studies*.

Gummesson E., 1999, *Total Relationship Marketing. Rethinking management: From 4 Ps to 30 Rs*, Heinemann, Oxford.

Hanson D., Grimmer M., 2007, *The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002*, *European Journal of Marketing*, Vol. 41 N.1/2, 2007, pp. 58-70

Lancaster G., Waddelow I., 1998, *An empirical investigation into the process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm*, In *Journal of Marketing Management*, n.14

Lovelock C., Wirtz J., 2007, *Marketing dei servizi*, edizione italiana, Pearson Paravia Bruno Mondadori

- Lush R. F., Vargo S. L., O'Brian M., 2007, Competing through service: Insights from service-dominant logic, *Journal of retailing*, n.1
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L., 2014, *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge
- Vargo S. L., Maglio P. P., Akaka M. A., 2008, On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26, pp. 145-152.
- Marchini I., 1995, *Il governo della piccola impresa*, Vol II – La gestione strategica, ASPI(IN-EDIT, Urbino
- Menon A., Homburg C., Beutin N., 2005, Understanding customer value in BtoB relationship, in *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12, n.2, pp.1-38
- Miles M. B., Huberman A. M., 1994, *Qualitative Data Analysis*, Sage, Thousand Oaks
- Molteni L., Triolo G., 2007, *Ricerche di marketing*, Seconda edizione, McGraw-Hill Companies Srl, Publishing Group Italia
- Montella M., 2009, *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Milano: Mondadori Electa
- Normann R., 1985, *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano
- Normann R., Ramirez R., 1995, *Le strategie interattive d'impresa*, Etaslibri, Milano
- Nuccio M., 2005, La leva del prezzo nel settore culturale, in *Un marketing per la cultura*, a cura di Severino F., Milano, Franco Angeli
- Pencarelli T., 2013, I processi di service management, materiale didattico di “Economia e gestione delle imprese” del corso Economia Aziendale, a.a. 2013/2014, Scuola di Economia, Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”.
- Pencarelli T., Savelli E., Splendiani S., 2010, Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle pmi. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche, *Piccola Impresa Small Business*, N.1
- Prentice R., Davies A. and Beeho A., 1997, Seeking Generic Motivations for Visiting and Not Visiting Museum and Like Cultural Attractions. *Museum Management and Curatorship*, 16, 1: 45-70
- Rispoli M., 2001, *Prodotti turistici evoluti*, Torino, Giappichelli.
- Rispoli, M., Brunetti, G., 2009, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna
- Sacco P.L., 2013, Le industrie culturali e creative e l'Italia: una potenzialità inespressa su cui scommettere, www.ilsole24ore.com .
- Severino F. (a cura di), 2005, *Un marketing per la cultura*, Milano, Franco Angeli
- Severino F. (a cura di), 2007, *Comunicare la cultura*, Milano, Franco Angeli
- Solima L., 1998, *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Cedam, Padova

Srivastava R. K., Shervani T.A., Fahey L., 1999, Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, in *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue

Teddlie C. Tashakkori 2009, *Foundations of Mixed Method Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*, Research Method, SAGE Publications Inc.

Trimarchi M., 2005, L'evoluzione del prodotto culturale, in Severino F. (a cura di), *Un marketing per la cultura*, Milano, Franco Angeli.

Tunisini A., 2003, *Supply Chains e strategie di posizionamento*, Carocci, Roma

Winer R. S., 2002, *Marketing management*, Apogeo, Milano

Vargo, S.L. and Lusch, R.F., 2004Evolging to a new Dominant Logic for Marketing, , *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 1-17

Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2007, Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 2, pp. 25-38

Zeithaml V. A., 1988, Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence, in *Journal of Marketing*, vol. 52, n. 3, July, pp. 2-22

DOCUMENTAZIONE

Camera di Commercio di Pesaro e Urbino e Camera di Commercio di Macerata

Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio italiano, 2004, d.lgs. 42.

EU, 2007, “*The Economy of Culture in Europe*”, Rapporto curato da KEA European Affaire.

EU, 2009, “*The impact of culture and creativity*”, Rapporto per la Commissione Europea da KEA

Rapporto 2012, “*L'Italia che verrà: industria culturale, made in Italy e territori*”, a cura di Fondazione Symbola e Unioncamere con la collaborazione e il sostegno dell'Assessorato alla Cultura della Regione Marche.

Rapporto 2013, “*Io sono cultura – L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*”, a cura di Fondazione Symbola e Unioncamere con la collaborazione e il sostegno dell'Assessorato alla Cultura della Regione Marche.

Rapporto 2014, “*Io sono cultura – L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*”, a cura di Fondazione Symbola e Unioncamere con la collaborazione e il sostegno dell'Assessorato alla Cultura della Regione Marche.

UK, 2007a, “*Staying Ahead: the economic performance of the UK creative Industries*”, Rapporto del Dipartimento di Cultura, Media and Sport (DCMS).

UK, 2007b, “*Creative Industry Performance*”, Rapporto del Frontier Economics.

Sitografia

www.agenziaentrate.gov.it