

La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali

MARA CERQUETTI*

Abstract

Il presente lavoro, al fine di ridurre le esternalità negative dovute alla concentrazione del turismo nei tradizionali circuiti delle grandi città d'arte e massimamente in alcune stagioni, prende in esame le possibilità di distribuzione dei flussi per l'intero arco dell'anno nelle aree periferiche caratterizzate da un patrimonio culturale capillarmente diffuso, ma di scarso rilievo monumentale. Muovendo dall'analisi della domanda turistica esistente e potenziale, ci si propone di verificare se l'offerta culturale attuale intercetti e soddisfi adeguatamente una domanda di conoscenza sempre più vasta e composita, individuando i limiti delle strategie di valorizzazione dello stock di capitale culturale fino ad oggi perseguite rispetto alle opportunità insite nella specificità del patrimonio culturale italiano.

In particolare, partendo dai nuovi concetti di cultura e di bene culturale e focalizzando l'attenzione sul valore strategico dei luoghi, si analizzerà il ruolo decisivo che può essere assunto dai musei locali sia per la produzione che per l'organizzazione dell'offerta culturale e turistica territoriale.

Parole chiave: aree periferiche, itineraria turistica, postmodernismo, domanda integrata di cultura, cultura dei luoghi, tematismi, museo-cardine itinerario, centri di acquisto

This work examines the possibilities of distribution of the cultural tourism during the whole year in less known peripheral areas characterized by a widely diffused cultural heritage and a scarce monumental importance, in order to reduce the negative externalities due to the concentration of tourism in the traditional circuits of the big art cities and, particularly, during certain seasons. From the analysis of the existing and potential tourist demand, we want to verify whether the current cultural offer is able to catch and adequately satisfy a more and more large and composite demand for knowledge. We try to find the limits of the exploitation strategies of the cultural capital which have been followed up to now, in comparison with the opportunities inherent in the features of the Italian cultural heritage.

In particular, considering the new concepts of culture and cultural good and focusing the attention on the strategic value of the places, we analyze the decisive role of the local museums both in the production and in the organization of the territorial cultural and tourist offer.

Key words: peripheral areas, tourist itineraria, postmodernism, integrated culture demand, place culture, tematismi, museum- itinerary hinge, purchasing centers

* Docente a contratto di Organizzazione Aziendale - Università degli Studi di Macerata
e-mail: maraquet@yahoo.it

1. Un'auspicabile innovazione

È sempre più urgente l'esigenza non solo di incrementare il turismo culturale, bensì anche di distribuirlo opportunamente per l'intero arco dell'anno e in aree periferiche rispetto ai tradizionali circuiti delle grandi città d'arte. Per verificare se e come possano essere conseguiti questi importanti obiettivi, vogliamo qui esaminare quali auspicabili innovazioni dell'offerta culturale possano meglio rispondere ad una domanda di cultura che negli ultimi decenni è molto aumentata, ma anche notevolmente cambiata nelle sue motivazioni.

Oggetto di studio non saranno, quindi, le destinazioni turistiche evolute¹, ma i contesti territoriali con un patrimonio culturale di scarso rilievo monumentale, ma capillarmente diffuso, il cui potenziale di valore è in realtà tanto cospicuo, quanto non adeguatamente percepito sia nelle attese del pubblico che nella cultura gestionale di amministratori pubblici e di addetti ai lavori².

Un'efficace attività di marketing territoriale applicata a queste situazioni muove, ovviamente, da una serrata analisi della domanda turistica esistente e potenziale, che consenta d'indagare i distinti bisogni dei suoi *cluster* più rilevanti, in funzione dei quali ridefinire le componenti del prodotto. Ci proponiamo pertanto di verificare se l'offerta turistico-culturale oggi solitamente proposta intercetti e soddisfi adeguatamente una domanda di conoscenza sempre più vasta e composita, individuando da un lato i limiti delle strategie di valorizzazione dello *stock* di capitale culturale fino ad oggi perseguite e, dall'altro, le opportunità insite nella specificità del patrimonio culturale italiano.

Focalizzando la nostra attenzione sui nuovi concetti di cultura e di bene culturale, formalizzati a partire dagli anni '60 e ormai alquanto ampiamente condivisi³, cercheremo di chiarire se e in che modo il patrimonio culturale periferico possa consentire di realizzare esternalità sociali ed economiche positive, fra cui anche cospicui benefici di mercato per gli *stakeholder* operanti nel territorio. A tali fini, partendo dagli studi di Marco Causi, Xavier Greffe, Massimo Montella, Patrizia Dragoni, Pietro Valentino e Anna Misiani⁴, si analizzerà in particolare il ruolo decisivo che può essere assunto dai musei locali sia per la produzione che per l'organizzazione dell'offerta culturale e turistica territoriale in rapporto alla mutata domanda di cultura.

¹ Cfr. Rispoli 2001.

² Cfr. Cabasino-Trimarchi 1997, pp. 146-149.

³ A partire dai lavori della Commissione Franceschini, cui si deve la definizione di "bene culturale" ("*ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà*"), proseguendo con quelli di Andrea Emiliani e di altri studiosi, come Massimo Montella e Pietro Valentino, fino ad arrivare al lavoro condotto dal CUEIM su incarico del Bic Lazio in ordine alla valorizzazione del patrimonio culturale periferico, si è giunti ad una nozione sistemica di "bene culturale" di lata accezione antropologica ed estensione territoriale, riferibile al paradigma della complessità. Al riguardo si veda in particolare il successivo § 3.

⁴ Cfr. Causi 1998; Greffe 2003; Montella 2003 e 2006; Valentino 2003; Valentino-Misiani 2004.

Quindi, muovendo dai contributi forniti da Matteo G. Caroli⁵ sull'applicazione del marketing territoriale ai programmi di sviluppo locale e da Claudia M. Golinelli⁶ sul territorio sistema vitale, inteso come organizzazione complessa rappresentativa della comunità che vi insiste e orientata alla sopravvivenza attraverso la creazione di valore economico-sociale⁷, non ci occuperemo esclusivamente della funzione strumentale dei singoli musei locali, ma piuttosto del valore strategico dei *luoghi*, ai fini di un'adeguata riqualificazione dell'offerta culturale e turistica su scala territoriale.

2. Competitività dell'offerta turistico-culturale

Le politiche di valorizzazione e gestione del patrimonio culturale italiano, perseguite anche dai piccoli musei locali, continuano ancora oggi a far leva sui valori dell'eccellenza monumentale di matrice ottocentesca e di natura estetico-idealistica, puntando ad un turismo di *entertainment* mosso dall'attrattività del capolavoro⁸. In tal modo le organizzazioni museali e i luoghi che dispongono di un patrimonio culturale di ridotta quantità, di limitata fama e di non eccelso valore estetico, venendo ad agire sugli stessi mercati in cui operano grandi musei e città d'arte con un *brand* già consolidato, scontano gli effetti di strategie competitivamente deboli.

Queste scelte strategiche derivano per lo più dall'acritica assunzione di modelli offerti dalle grandi strutture museali europee ed americane⁹. Ma la gestione dei musei civici italiani, che raccolgono materiali eterogenei di storia locale, non può essere paragonata ai florilegi, frutto di un'accurata selezione, di cui si fregiano i

⁵ Cfr. Caroli 2003.

⁶ Cfr. Golinelli 2002.

⁷ In proposito, con particolare riguardo allo sviluppo turistico, si vedano anche: Rispoli 2001; Franch 2002; Martini 2005. Per il valore del territorio e l'economia delle reti si segnalano inoltre: Bramanti-Maggioni 1997; Rullani-Romano 1998; Rullani-Micelli-Di Maria 2000.

⁸ Si pensi, in proposito, alla progettazione e al confezionamento delle grandi mostre d'arte che puntano sull'attrattività del grande nome di richiamo.

⁹ Per porre rimedio a tale atteggiamento è necessario ritornare all'insegnamento di Pasquale Villari che, nel 1872, quando il modello scolastico ed universitario era quello dell'impero tedesco, invitava a studiare l'Italia, per riformare il nostro paese partendo dalla conoscenza della sua storia e della sua tradizione: "non bisogna guardare alla luna, non bisogna ragionare come se fossimo diversi da quel che siamo, non bisogna ogni notte sognare la Germania come si sognava la Francia. Bisogna, innanzitutto, studiare l'Italia [...]. Noi siamo entrati in una officina, abbiamo preso una ruota che comunicava il suo meccanismo a cento altre, la abbiamo isolata dal resto e restiamo sorpresi perché non pone in moto nulla". (Cfr. Settis 1998, p. 36).

complessi museali stranieri¹⁰, che conservano oggetti provenienti da tutto il mondo, ma privi di legame con l'ambiente circostante al museo che li ospita¹¹.

Questa differenza, trattata normalmente come una debolezza competitiva, racchiude, invece, un potenziale vantaggio di assoluto rilievo. Il privilegio italiano risiede, infatti, proprio nella capillare distribuzione territoriale di un patrimonio culturale, la cui qualità "consiste nell'*ubiquità* e nella *diffusione*"¹². Poiché il "museo Italia"¹³ si caratterizza per l'intensità e la capillarità della presenza del patrimonio culturale sul territorio, nelle nostre città una chiesa e un palazzo vanno conservati e valorizzati non solo per il loro pregio individuale, ma soprattutto come componenti sistemiche di un'unica e fittissima trama di fenomeni e relazioni, prodotto di un accumulo secolare di civiltà, in cui l'*insieme* supera di gran lunga la somma delle parti¹⁴.

Per efficaci politiche di valorizzazione del patrimonio culturale appare dunque essenziale riconoscere lo straordinario potenziale insito nel rapporto dei musei e dei beni culturali con il territorio, così da comprendere la multiforme funzione originaria¹⁵, ovvero economica, dei prodotti d'arte, nonché i valori radicati e sedimentati nel *continuum* culturale tra agricoltura ed enogastronomia, urbanistica e paesaggio ben al di là di ogni rigida distinzione disciplinare.

Nel fare ciò bisogna, però, evitare di calare sul territorio valori ad esso estranei o, ancora, di costringere in un semplice *asset* e, dunque, in una connotazione marcata e restrittiva, la vasta gamma dei valori di cui il territorio è portatore. In alcuni casi, infatti, accade che, coltivando logiche celebrative, come per esorcizzare un'assenza, si cerchi di affermare legami scarsamente plausibili tra i grandi artisti e il territorio o la continuità con un passato *opportunamente* selezionato¹⁶. Attraverso

¹⁰ Cfr. Settis 1998, pp. 35-45.

¹¹ Cfr. Causi 1998, pp. 47-54. Sia sufficiente citare qui almeno un esempio. Il turista europeo che visita la sezione medievale del Metropolitan Museum of Art di New York non può che accogliere con una certa sorpresa il complesso dei *Cloister*, chiostrini che riuniscono opere provenienti da cinque monasteri medievali (Saint-Michel-de-Cuxa, Saint-Guilhelm-le-Désert, Bonnefont-en-Comminges, Trie-en-Bigorre e Froville), smembrati per essere rimontati nel Fort Tryon Park, nella zona nord di Manhattan. Questa musealizzazione architettonica, sebbene di indiscusso valore didattico-esemplificativo, è priva di ogni rapporto con il paesaggio circostante. Nei *cloister* americani, brani di Medioevo trapiantati in un'oasi verde a ridosso di Harlem, si stenta a ritrovare la sedimentazione della storia e dei saperi che si sono stratificati nel tempo e il visitatore del vecchio continente, abituato a percorrere monasteri che spesso hanno contribuito alla definizione della storia di un territorio e della sua urbanizzazione, non può che accogliere con una certa freddezza questi frammenti d'architettura, pur pregevoli nella loro singolarità, ma privi della bellezza della complessità, estranei al fascino dell'insieme.

¹² Toscano 1998a, p. 55.

¹³ Cfr. Chastel 1980.

¹⁴ Cfr. Settis 2005, p. 29.

¹⁵ Cfr. Scarrocchia 1995.

¹⁶ Cfr. Hobsbawm-Ranger 1987, p. 4: "Comunque sia, laddove si dà riferimento ad un determinato passato storico, è caratteristico delle tradizioni inventate il fatto che l'aspetto

un processo di “filiazione inversa”¹⁷ si può arrivare, così, a manipolare il passato, addomesticandolo in funzione dei bisogni attuali, proiettando in un tempo lontano immagini che in realtà appartengono al nostro tempo a supporto di scelte politiche presenti.

In altri casi, delimitando e specificando un ambito territoriale al fine di tipizzarlo fortemente sul fondamento di un *asset*, si rischia di scadere nel grottesco, operando semplificazioni culturalmente riduttive, che banalizzano il carattere multiforme del valore di un territorio ed alterano la complessità della storia, esponendola ad esiti caricaturali¹⁸.

Allo scopo di realizzare percorsi di sviluppo radicati e duraturi nel tempo, bisogna dunque puntare alla valorizzazione in chiave sistemica del patrimonio storico-culturale e della molteplicità delle risorse produttive di un territorio, come componenti di un unico piano di marketing territoriale integrato, parimenti concorrenti all’innovazione e alla qualificazione della “cultura locale per lo sviluppo”¹⁹.

3. Il marketing territoriale basato sul valore culturale del contesto

Nel corso del Novecento, in particolare a partire dal secondo dopoguerra, la nozione di “cultura” ha acquisito, grazie all’apporto delle discipline storico-antropologiche²⁰, un ampio ventaglio di accezioni²¹, che hanno reso obsoleta

della continuità sia in larga misura fittizio. In poche parole, si tratta di risposte a situazioni affatto nuove che assumono la forma di riferimenti a situazioni antiche, o che si costruiscono un passato proprio attraverso la ripetitività quasi obbligatoria”.

¹⁷ Cfr. Lenclud 2001, p. 131: “non sono i padri a generare i figli, ma i figli che generano i propri padri. Non è il passato a produrre il presente, ma il presente che modella il suo passato. La tradizione è un processo di riconoscimento di paternità”..

¹⁸ Si pensi ai rischi insiti nell’organizzazione distrettuale propria dei *cultural district* statunitensi, in cui l’integrazione territoriale dell’offerta culturale delle città medio-grandi si basa, piuttosto che sulla valorizzazione della molteplicità delle risorse radicate in un territorio, sulla specializzazione di un settore urbano, che diventa luogo privilegiato per l’insediamento di gallerie d’arte, studi di artisti, teatri, ecc., perseguendo una politica culturale estremamente semplificata; in particolare, questo modello mira all’esclusivo sviluppo di una delle componenti culturali del territorio ritenuta distintiva al fine di accentrare diverse attività culturali e commerciali ad essa connesse.

¹⁹ Si veda in proposito il modello composito proposto dal Sistema dei Parchi della Val di Cornia in Casini-Zucconi 2003.

²⁰ Parallelamente all’affermazione delle democrazie di massa anche il concetto di cultura e la definizione disciplinare delle scienze storiche subiscono un mutamento, grazie ad una maggiore attenzione alle fonti non monumentali, “da che l’archeologia, partendo da Bianchi Bandinelli, è passata dalla «caccia al tesoro all’anatomia del territorio» (A. Carandini, 1975), da che Lucien Febvre e numerosi altri hanno concepito la storia dell’arte come «histoire à part entière» (L. Febvre, 1966), da che si è preso ad occuparsi di geografia artistica, di storia sociale, di storia urbana, dei rapporti tra antropologia e storia della cultura materiale dell’ambiente, da che gli storici, «che in passato si potevano

l'esclusivistica interpretazione pregressa, sostanzialmente coincidente con il concetto di erudizione. Il postmodernismo ha determinato un dissolvimento dei confini tra culture alte e basse e tra diverse forme culturali in senso antigerarchico²² e, partendo da un approccio sistemico e funzionalista²³, oggi ampiamente diffuso, la cultura è stata così identificata con il "tutto integrato"²⁴, recuperando la primaria importanza dei contesti e l'interesse per ogni testimonianza materiale ed immateriale avente valore di civiltà.

Di conseguenza, anche la nozione di patrimonio culturale è profondamente mutata fino a comprendere non solo le emergenze puntuali, ma soprattutto "il tessuto di relazioni che ha storicamente definito il sistema di riferimento dell'uomo con i suoi simili e con l'ambiente"²⁵. Il sistema dei beni culturali ha così assunto nuovi valori e specificità, includendo le manifestazioni intangibili dell'attività umana, intese, al pari di quelle materiali, come risposte ai bisogni dell'uomo e fattori di identità e coesione sociale. La dimensione di riferimento è diventata allora il paesaggio come compiuta manifestazione dei beni culturali, "contesto onnicomprensivo la cui forma riferisce al massimo grado possibile le relazioni spaziali e temporali fra le singole cose e misura i valori individuali e d'insieme alla luce del significato complessivo"²⁶.

accusare [...] di voler conoscere soltanto le 'gesta dei re' [...], sempre più si volgono verso ciò che i loro predecessori avevano taciuto, scartato o semplicemente ignorato» (C. Ginzburg, 1976, p. XI)". (Montella 2006, p. 58)

²¹ Cfr. Bonel-Moretti-Rispoli-Tamma 2005, p. 498: "Mutano le concezioni stesse di cultura e di «oggetto» culturale che, divenendo categorie più «larghe» e articolate, introducono l'esigenza di considerare ad un tempo più «tipi» di cultura (alta, popolare, ecc.) fondati su visioni di matrici antropologica o umanistica". Si veda anche: Klamer 2004.

²² Cfr. Urry 1995; Troilo 2002.

²³ Secondo una concezione di *carattere sistemico*, di *larga accezione antropologica ed estensione territoriale*, vengono superati i rigidi comparti disciplinari per approdare ad un approccio olistico ai fenomeni. Cfr. Emiliani 1974, p. 16: "privati dei loro significati storici, gli antichi oggetti d'uso, i secolari agglomerati urbani, le opere più sostanziali dell'uomo che hanno condizionato la natura fino a mutare profondamente paesi, climi e corsi d'acqua, sono destinati alla distruzione e alla dispersione se non siano ricollocati in una loro mappa storico-antropologica".

²⁴ Cfr. CUEIM 2006.

²⁵ Cfr. Valentino-Misiani 2004, p. 21.

²⁶ Cfr. Montella 2003, p. 38. Solo nel contesto territoriale i beni culturali trovano il "riferimento capace di ricondurre a sistema l'insieme delle testimonianze ambientali, architettoniche, archeologiche, storiche e artistiche, reintegrandone la compartimentazione disciplinare in una comune prospettiva di conoscenza, tutela e valorizzazione finalizzata al miglioramento non solo dello stato dei beni culturali trattati, ma dell'ambiente insediativo nel suo insieme. Per contesto territoriale, e più brevemente per territorio, si intende il legante, concreto e misurabile, di tutte le azioni umane e naturali che nel corso del tempo hanno lasciato segni riconosciuti oggi, o destinati a essere riconosciuti nel futuro, come beni culturali. (...) Nel pensare il futuro dei beni culturali in Italia è dunque vantaggioso considerarli, avanti a tutto, come momenti dell'insediamento, come infrastrutture, come reti del territorio: fattori puntuali che nel costituire sistema (...)

Partendo da questa nozione, anche le metodologie di intervento per la valorizzazione dei territori si vanno sempre più basando su un approccio alla pianificazione dei siti di tipo *value-driven* o *value-based*, ovvero “orientato all’identificazione e valutazione dell’insieme dei valori che compongono la *significance* dei siti culturali, in quanto condizione che determina la scelta di politiche, strategie e interventi”²⁷.

4. Un nuovo paradigma: la domanda “integrata” di turismo culturale

A fronte della crisi generale che ha colpito il settore turistico nel corso del 2005²⁸, il turismo culturale registra dal 1990 una crescita costante, con un incremento del numero dei turisti in quindici anni pari al 93,6%. Nel corso dell’estate del 2005 le città d’arte hanno riscontrato un aumento delle presenze del 3,2%²⁹, grazie soprattutto ad un’offerta culturale composita e di qualità, che si è rivelata lo strumento più idoneo per incrementare i flussi di turisti³⁰. Questi dati, sebbene espressione di un *trend* positivo, rivelano, però, una marcata stagionalizzazione degli arrivi e delle presenze e una sostanziale concentrazione dei turisti nei centri medio-grandi, confermando la necessità di implementare politiche che promuovano una distribuzione del turismo anche nelle aree periferiche e per l’intero arco dell’anno.

Un rapido confronto dei dati relativi agli arrivi con quelli relativi alle presenze rivela, inoltre, un mutamento delle modalità del consumo turistico, in particolare per quanto riguarda il comportamento dei turisti stanziali, tendenti a fermarsi in una località per un periodo medio-lungo di vacanza. Ad un sostanziale aumento della frequenza dei viaggi fa riscontro, infatti, una minore durata (si viaggia più spesso, ma per periodi più brevi). Ne consegue che, se da un lato le destinazioni classiche vengono penalizzate, dall’altro aumenta la possibilità che nuove e diverse destinazioni entrino nelle scelte dei turisti.

A sostegno delle potenzialità di sviluppo insite in una nuova e capillare *itineraria* turistica si riscontra, oltre ad una crescente domanda di turismo

vedono il loro valore aumentare oltre la somma aritmetica dei valori singoli, fino a rivelarsi decisivo del livello di vita della collettività” (Clementi 1987, pp. 31-39, cit. in Montella 2003, pp. 258-259).

²⁷ Valentino-Misiani 2004, pp. 22-23.

²⁸ Il mercato turistico italiano ha registrato nel 2005 una battuta d’arresto, con segni negativi in termini di arrivi e presenze, evidenziando una minore capacità di produrre ricchezza e posti di lavoro rispetto agli anni precedenti. Per i dati relativi al turismo e alle pratiche di consumo turistico di seguito riportati si veda: Grossi 2006.

²⁹ L’aumento ha coinvolto città grandi e piccole: Roma (+13%), Siracusa (+20%), Venezia (+2% di italiani e + 8% di stranieri), Ravenna (+8%).

³⁰ Questi dati rivelano come il modello del dopoguerra, centrato sul turismo delle località balneari sviluppatosi rapidamente negli anni Sessanta, sia ormai entrato in crisi, mentre va affermandosi un modello più articolato e complesso basato sull’integrazione tra arte, natura e *entertainment*.

alternativo, “connesso alla ricerca di esperienze uniche, autentiche, tese alla scoperta del nuovo, al di fuori di circuiti tradizionali e di massa”³¹, il mutamento delle caratteristiche stesse del turismo culturale, che, lungi dall’esaurirsi nella sola visita alle città d’arte, va comprendendo, in un’accezione antropologicamente lata, ogni esperienza volta alla conoscenza della cultura di un luogo³². Di conseguenza le classiche distinzioni tipologiche tra turismo culturale, verde, balneare, termale, ecc. risultano inadeguate a cogliere l’entità e il valore di una domanda di cultura, che non si limita alle sole emergenze artistiche e monumentali, ma che si rivolge a tutte le manifestazioni culturali di un territorio.

Nell’era del postmoderno, infatti, accanto all’aumento dei redditi e al mutamento degli stili di vita e di consumo, si riscontra una profonda modificazione del concetto stesso di cultura, parallelamente alla sua progressiva divulgazione e massificazione. Tutto ciò ha generato negli ultimi anni non solo un crescente bisogno di cultura³³, ma anche una coerente evoluzione dei contenuti stessi della domanda, determinando, anche per il patrimonio culturale, un cambiamento del pubblico dei musei³⁴ e una sua progressiva diversificazione³⁵.

La domanda di cultura, così, non va più intesa esclusivamente come “fruizione di opere d’arte e collezioni, bensì come esperienza più vasta, capace di coinvolgere il territorio e il suo patrimonio”³⁶, compreso quello immateriale (gli usi, i costumi, le tradizioni, ma anche i saperi che si sono sedimentati e stratificati in un luogo nel corso del tempo) e quello produttivo (l’enogastronomia e l’artigianato). Lo scenario odierno ci pone, quindi, di fronte ad un pubblico allargato, meno specialista, ma in cerca di informazioni chiare e molteplici sull’intero contesto di riferimento, che

³¹ Cfr. Pencarelli 2005, p. 6.

³² A tal proposito Xavier Greffe (2003, p. 24), più che di nuove forme di turismo culturale, preferisce parlare di nuovi interessi o di nuovi approcci da parte dei turisti, associando il turismo culturale al “prolungamento delle pratiche culturali nel corso delle vacanze o/e dei viaggi” piuttosto che a dei soggiorni specifici.

³³ Cfr. Grossi 2006, pp. 66-67: “La voglia di cultura che emerge dalle statistiche turistiche è suffragata dai dati dei visitatori nei musei. Secondo il SISTAN – Ministero per i Beni e le Attività culturali, i musei statali nel 2004 hanno registrato, per la prima volta, più di 32 milioni di visitatori (+5,8% rispetto al 2003), confermando il trend di crescita dei due anni precedenti. In modo simile sono cresciuti anche gli introiti che hanno di poco superato quota 90 milioni di euro. Anche l’indagine condotta dal Touring Club Italiano sui musei italiani più visitati conferma la tendenza. Nel 2004 i trenta musei più visitati in Italia hanno totalizzato complessivamente 21.718.886 visitatori, con un aumento dell’8,3% rispetto al 2003, anno in cui se ne sono registrati 20.033.102. E i primi dati del 2005 vedono nel turismo delle città d’arte l’unico segmento in forte crescita”.

³⁴ Cfr. Solima 2001, p. 35: “Infatti, gli individui che si recano, oggi, in un museo, sono profondamente diversi da quelli che vi si recavano cento anni addietro, all’epoca della nascita dei primi istituti, ma forse altrettanto diversi da quelli che li frequentavano trent’anni fa”.

³⁵ Cfr. Kotler 1999.

³⁶ Cfr. Grossi 2006, p. 69.

facilitino l'esperienza di un luogo e la comprensione complessiva della sua storia e della sua cultura.

A beneficiare delle potenzialità insite nel mutamento del contesto attuale potrebbero essere proprio le località, minori e periferiche, che, abbandonando le già citate strategie di valorizzazione competitivamente perdenti³⁷, siano in grado di adeguarsi alle esigenze dei nuovi *cluster*, offrendo una varietà di combinazioni possibili al turista in cerca di molteplici esperienze da vivere. I recenti studi in campo socio-economico³⁸ dimostrano, infatti, come nelle economie occidentali il consumatore, sempre più esperto ed esigente, sia alla ricerca di forme di offerta improntate ad un graduale passaggio dalla domanda riferita a beni e servizi a quella di esperienze personali e coinvolgenti³⁹. Il prodotto turistico tende, così, a riconfigurarsi come prodotto-esperienza, in cui il turista, desideroso di articolare la propria vacanza in modo "multi-dimensionale" e "pluri-tematico", intorno a più moduli⁴⁰, svolge un ruolo sempre più attivo.

L'approccio fondato sull'economia delle esperienze andrebbe, però, declinato in funzione della valorizzazione delle risorse e della cultura locale e ponendo particolare attenzione ai contenuti e alle modalità di erogazione delle informazioni per la migliore soddisfazione dell'utenza, affinché l'*esperienza dei luoghi* diventi esperienza della cultura globale della comunità che vi insiste nell'insieme delle sue varie manifestazioni, evitando di ricorrere a tecniche di spettacolarizzazione che rischiano di standardizzare l'offerta su un *asset* suscettibile di banalizzarne la vasta gamma del valore di un territorio.

5. La definizione di un *asset* primario per il posizionamento competitivo degli ambiti territoriali

La comunicazione e l'organizzazione sistemica delle risorse del territorio in una prospettiva organizzativamente diffusa e culturalmente olistica possono trovare un'efficace strategia di valorizzazione del sistema territoriale nei *tematismi*, intesi come possibili letture a tema in chiave valorizzativa del territorio⁴¹, attraverso la messa a sistema del capitale culturale fisico (musealizzato e non) con il capitale culturale immateriale e con quello naturalistico. Presentando il patrimonio mediante l'organizzazione di itinerari concepiti come una mostra itineraria con capisaldi i musei, i tematismi avrebbero tutti i vantaggi che le mostre, sperimentalmente, hanno rispetto ai musei, ma senza i relativi oneri economico-organizzativi

³⁷ Vedi § 2.

³⁸ Cfr. Pine-Gilmore 2000.

³⁹ Cfr. Urry 1995, p. 129. Le modalità di fruizione proprie del postmoderno implicano una *de-differenziazione* dell'economia culturale, che si traduce anche in una rottura di alcune barriere tra l'oggetto culturale e il pubblico.

⁴⁰ Cfr. Gregori 2006, p. 61.

⁴¹ Cfr. CUEIM 2006.

(compresi quelli relativi allo spostamento degli oggetti, come autorizzazioni, imballaggi, trasporti, assicurazioni, ecc.) e, per giunta, senza sostituirsi al museo⁴².

La definizione di *concept* tematico-territoriali, come di recente rilevato dallo studio effettuato dal CUEIM ai fini della valorizzazione del patrimonio culturale periferico della regione Lazio (*La valorizzazione del patrimonio culturale periferico per lo sviluppo del territorio*), riuscirebbe, infatti, a rendere il patrimonio naturale e culturale facilmente percepibile e maggiormente attrattivo, orientando il fruitore nella comprensione del sistema di risorse, oltre che nella progettazione delle attività di fruizione⁴³. Tra i meriti dei tematismi riconosciamo, *in primis*, la possibilità di rendere esplicito lo *spirito del luogo*⁴⁴ o, meglio ancora, quella che, sulla base della complessità che caratterizza l'evoluzione del contesto culturale attuale, potremmo più adeguatamente chiamare la *cultura del luogo*, al fine di promuovere la diffusione, presso fruitori attuali e potenziali, della consapevolezza dei valori portanti che caratterizzano la storia e la vita in una determinata area. La definizione del *tema dell'esperienza* diventa, dunque, un elemento cruciale: "tematizzare un'esperienza significa creare un insieme di informazioni che posizionano il territorio sia nella prospettiva dei turisti sia in quella degli operatori"⁴⁵. Alla base di questa strategia di valorizzazione sta, ovviamente, un'attenta analisi dell'insieme delle caratteristiche locali, per comprendere quale tipo di risorse, già radicate nel luogo, abbiano maggiori potenzialità di sviluppo.

Inoltre, il tematismo, proponendo un modello di organizzazione territoriale multipla e variamente componibile, gode dei meriti progettuali di un piano territoriale integrato⁴⁶, nella misura in cui favorisce l'impiego di fonti finanziarie eterogenee e settoriali attraverso il progressivo coinvolgimento di molteplici e numerosi attori e la progressiva implementazione dell'organizzazione in sistema attraverso processi sia *top-down* che *bottom-up*. In particolare, l'organizzazione in chiave tematica delle risorse territoriali permetterebbe il collegamento con più elementi della filiera produttiva di interesse turistico (aziende agricole ed

⁴² In questo contesto le esposizioni temporanee nei musei, sempre caratterizzate dall'attinenza al luogo, all'interno di una politica espositiva sistematica e continuativa, potrebbero semmai diventare uno strumento per presentare in modo volta a volta diverso il proprio patrimonio.

⁴³ Quest'approccio, più articolato e flessibile di quello distrettuale, ben si accorda con quello sistemico-vitale, per cui il territorio è "una realtà socioeconomica organizzata che tende alla finalità della sopravvivenza attraverso il perseguimento di un'identità distintiva, una riconoscibilità intesa come capacità di definire, perpetrare e riqualificare nel tempo una determinata vocazione". (Golinelli 2002, p. 26).

⁴⁴ Cfr. Caroli 2003, pp. 216-217.

⁴⁵ Cfr. Pencarelli 2005, p. 156.

⁴⁶ Cfr. Primicerio 1993, pp. 110-111: "Dalla programmazione a più ampio respiro dovrebbero derivare, quindi, piani di programma, o territoriali, sulle singole aree che, pur tendendo ad esaltare la fruizione - sia italiana che internazionale - delle testimonianze dell'arte del passato, non permettano di far prevalere interessi 'commerciali' nella realizzazione di opere dirette all'offerta turistica".

enologiche, artigianato locale, agriturismi, ecc.), ulteriormente incrementando lo sviluppo economico del territorio.

Secondo quest'approccio, così, sarebbero i *luoghi* ad acquisire un valore strategico e non i musei, che, invece, assumerebbero un valore strumentale, proponendosi come porta d'ingresso fisico, organizzativo ed intellettuale al territorio.

Contro la crescente standardizzazione e banalizzazione dei luoghi verso cui muove il turismo di massa, il “*museo come istituto* (competente per il ‘deposito’ organizzato della memoria, la sua analisi e la sua ostensione a fini educativi)”⁴⁷ diventerebbe la sede idonea per l'interpretazione e comunicazione dei valori del *territorio come “museo diffuso”*⁴⁸, nonché caposaldo territoriale per la politica dei beni culturali, polo produttivo e gestionale che si lega nel contesto cittadino e territoriale non solo ad altri musei, ma anche a chiese, teatri, biblioteche, piazze, ecc. secondo le strategie, già note, del “museo-piazza”, del “museo-risarcimento” e del “museo-rete”⁴⁹.

Al museo spetterebbe, dunque, il compito di riallacciare il legame con il territorio, diventando il cardine di itinerari ben più vasti, in quanto stazione di servizio “per nuovi percorsi turistici assai più ricchi per capillarità e significati rispetto ai sommari tracciati del granturismo e perciò atti ad equilibrare la distribuzione dei flussi nei diversi luoghi e per l'intero arco dei mesi”⁵⁰, con particolare attenzione al “turismo endogeno geograficamente prossimo, foriero di rilevanti e immediate utilità sociali ed economiche”⁵¹. Obiettivo strategico di un'efficace attività di marketing territoriale, infatti, non è solo lo sviluppo di “una chiave di lettura del territorio in funzione della soddisfazione delle esigenze della

⁴⁷ Cfr. Montella 2001, p. 181.

⁴⁸ Cfr. Conferenza delle Regioni 1999.

⁴⁹ Cfr. Dragoni 2005, pp. 55-74: “La strategia del ‘museo-piazza’, assolutamente consona alla funzione comunitaria dei musei, consiste nell’attrezzare ambienti e servizi di sosta, di incontro e di attività socio-culturali liberamente accessibili anche per chi non fruisca della visita alle esposizioni permanenti e dotati di apparati informativi che promuovano la frequentazione consapevole del territorio. Quella del ‘museo-rete’, funzionale alla organizzazione di sistemi museali territoriali culturalmente ed economicamente indispensabili per l’efficace ed efficiente funzionamento dei nostri piccoli istituti, comporta che ciascuno dei nodi museali sia dotato di una sala o comunque di uno spazio per la presentazione degli stabilimenti successivi e per l’illustrazione degli itinerari suggeriti per raggiungerli. (...) Le strategie del ‘museo-territorio’ e del ‘museo-risarcimento’, fra loro sostanzialmente coincidenti, consistono nel ricontestualizzare gli oggetti musealizzati rispetto al circostante ambiente fisico e storico di cui sono espressione e, per conseguenza, nel declinare la teoria istituzionale del museo per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale, avendo riguardo all’intero territorio di cui conserva al proprio interno le frammentarie ‘testimonianze materiali aventi valore di civiltà’”. Si vedano inoltre: Montella 2003, pp. 353-355 e 2006, pp. 62-63.

⁵⁰ Cfr. Montella 2006, p. 63.

⁵¹ Cfr. Montella 2006, p. 359.

sua domanda attuale e potenziale⁵², ma anche l'individuazione e l'attrazione di "quelle parti della domanda che sono portatrici delle risorse più adatte al processo di sviluppo economico sostenibile del territorio"⁵³. Ai fini della valorizzazione del patrimonio culturale periferico l'attenzione ai turisti provenienti da aree limitrofe, infatti, permetterebbe al territorio di esprimere al meglio il suo potenziale competitivo.

6. Innovazione di prodotto e di processo

Al fine di decongestionare i luoghi oggi eccessivamente frequentati, passando da una concentrazione del turismo culturale su pochi centri d'arte ad una distribuzione policentrica su tutto il territorio, un'efficace azione di marketing per le aree periferiche deve riconoscere e comunicare adeguatamente i fattori di attrattiva del territorio⁵⁴. Per raggiungere tale obiettivo, in sintonia con la mutata domanda di cultura, è necessario agire innanzitutto sulla qualità delle informazioni che vengono fornite al turista e che dovrebbero riguardare non solo gli oggetti, ma l'intero contesto di riferimento: "notizie molteplici, certe, comprensibili sulle determinanti d'origine, sulle successive vicende, sulle modificazioni d'uso, di significato e di forma intervenute nei secoli e sul derivato aspetto attuale di oggetti, complessi e contesti"⁵⁵. Grazie all'apporto delle nuove tecnologie bisognerebbe, inoltre, fornire all'utente la possibilità di costruire autonomamente i propri percorsi di visita, diversificando l'offerta. Quest'approccio permetterebbe di soddisfare un diritto di cittadinanza alla cultura, aumentando il capitale culturale di cui una persona dispone in modo rispondente ai principi costituzionali e agli obiettivi della *Carta sul turismo culturale per la gestione responsabile delle attività di fruizione nei siti di rilevanza culturale*⁵⁶, che persegue il potenziamento dei sistemi di conservazione e gestione del patrimonio culturale, al fine di rendere accessibile ai fruitori locali e remoti il *significato* del patrimonio stesso⁵⁷. Accanto alla necessaria sostenibilità delle attività turistiche, ovvero all'esigenza di eliminare o almeno ridurre a livelli di tollerabilità le numerose esternalità negative troppo spesso riscontrabili, la *Carta* elaborata dall'ICOMOS pone dunque in forte evidenza le finalità meritorie del

⁵² Cfr. Caroli 2003, p. 87.

⁵³ Idem, p. 87.

⁵⁴ Si veda in proposito l'analisi dell'attività di comunicazione e valorizzazione dei sistemi turistici locali delle province di Pesaro-Urbino e Macerata realizzata dall'Unità di ricerca di Urbino e Macerata nell'ambito dell'attività PRIN 2004 *Il management dei Sistemi Turistici Locali: strategie e strumenti per la creazione, lo sviluppo e la governance*.

⁵⁵ Cfr. Montella 2003, p. 357.

⁵⁶ Cfr. ICOMOS, *International Cultural Tourism Charter: Managing Tourism at Places of Heritage Significance*, ICOMOS, Paris 1999.

⁵⁷ "To facilitate and encourage those involved with heritage conservation and management to make the significance of that heritage accessible to the host community and visitors". (ICOMOS 1999)

turismo culturale, in quanto attività che concorre alla produzione di valore per la persona.

Parimenti si rende necessario operare sulla quantità dello *stock* di capitale culturale, integrando i musei con gli altri musei e con il patrimonio diffuso sul territorio, cogliendo il valore insito nella forma del paesaggio⁵⁸ e delle città attraverso continui rimandi, perché “il museo è solo una delle «sponde»; l’altra è la città con il suo contesto territoriale. Il museo è un potenziale «intero», perduto esattamente come lo è, ma per una lunga e complessa sequenza di vicende, la città”⁵⁹. Per far questo, oltre alla strategia del museo-risarcimento, che permette di ricontestualizzare gli oggetti musealizzati, è necessario avvalersi della strategia del “museo-rete”, grazie alla quale, rinviando da un museo all’altro organizzati quali cardini di una diffusa *itineraria*, sarebbe possibile mettere a leva l’intero patrimonio diffuso nel territorio compreso fra un museo e il successivo.

L’organizzazione a rete⁶⁰ è, per altro, non solo culturalmente doverosa, specie nel contesto italiano, ma altresì indispensabile per conseguire le economie di scala necessarie al funzionamento dei piccoli musei italiani. Proprio in questa direzione un’adeguata risposta alle criticità gestionali degli istituti museali italiani ci viene anche dalle disposizioni correttive ed integrative al “codice” dei beni culturali e del paesaggio, che all’art. 112, comma 9, prevede che soggetti pubblici e privati interessati possano stipulare accordi per “regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali” e istituire “forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni”⁶¹. In particolare, queste forme di organizzazione permetterebbero di istituire “centri di acquisto” in comune di beni e servizi, di costituire strutture comuni per la fornitura al pubblico di servizi strumentali, di creare veri e propri “organici d’area” attraverso accordi per l’utilizzo del personale in più luoghi di cultura e di realizzare progetti di formazione e aggiornamento del personale addetto ai servizi culturali. Di fatto questa indicazione conduce ad un processo di organizzazione a rete con logiche *bottom-up*.

Per soddisfare al meglio la più ampia domanda collettiva e assicurarsi la sopravvivenza dell’organizzazione museale nel lungo periodo, i musei devono, dunque, intervenire sull’aggiornamento delle strategie, sui processi di esternalizzazione di fasi anche rilevanti della catena del valore e, pertanto, sui processi produttivi. Al tempo stesso, debbono porre attenzione non principalmente all’incremento delle entrate, comunque soggette ad un vincolo economico-strutturale, o ai proventi di un’attività di *fund-raising*, per la quale non sembrano

⁵⁸ Si veda in proposito la Convenzione europea del paesaggio (Firenze, 20 ottobre 2000) che nel preambolo sostiene che “*il paesaggio coopera all’elaborazione delle culture locali e rappresenta una componente fondamentale del patrimonio culturale e naturale dell’Europa, contribuendo così al benessere e alla soddisfazione degli esseri umani e al consolidamento dell’identità europea*”.

⁵⁹ Cfr. Toscano 1998b, p. 13.

⁶⁰ Cfr. Bagdadli 2001.

⁶¹ Cfr. D. lgs. 24 marzo 2006, n. 156, *Disposizioni correttive ed integrative al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali*.

prospettarsi esiti risolutivi; piuttosto occorre focalizzarsi sulla gestione dei costi, sviluppando efficaci forme di controllo di gestione⁶².

7. Conclusioni

L'andamento dei flussi turistici dimostra come negli ultimi anni il turismo culturale, sebbene in costante aumento, abbia continuato ad attestarsi sui luoghi comuni consacrati dalla geografia del *grand tour*. Ne consegue che, al fine di ridurre le esternalità negative dovute alla massificazione del turismo e alla sua diseconomica concentrazione in alcuni centri onde rispondere contestualmente alla mutata domanda di cultura, sarebbe opportuno diversificare l'offerta culturale tracciando e promuovendo una nuova *itineraria* attraverso il ricco patrimonio culturale delle aree periferiche, supportandola con un sistema di servizi informativi volti a comunicare il valore di lata significazione storica incorporato nel patrimonio quale sistema territorialmente circostanziato.

Le possibili strategie illustrate qui sopra garantirebbero, sul versante della comunicazione, una piena accessibilità intellettuale allo *stock* di capitale materiale e immateriale musealizzato e non musealizzato attraverso il recupero del legame del patrimonio con i contesti fisici e storici di riferimento. L'efficace possibilità di implementazione delle finalità meritorie delle istituzioni museali, ancorché di limitata fama, consentirebbe, inoltre, di esaltare le distintive peculiarità dei musei italiani proiettandole sulla generalità del territorio in funzione del suo sviluppo civile ed economico.

Sul versante manageriale le strategie proposte rappresentano un'efficiente possibilità di implementazione di economie di scala in ambito museale, così come auspicato dalla letteratura sull'argomento⁶³.

Lo studio andrebbe ora ampliato, al fine di cogliere le ulteriori possibilità di sviluppo dei servizi complementari connessi all'offerta turistico-culturale, in particolare quelli inerenti alla ricettività, alla ristorazione e alla mobilità (infrastrutture, trasporti pubblici, ecc.), nonché alla valorizzazione anche commerciale dei prodotti agroalimentari e artigianali di un'area, coniugando le finalità e gli obiettivi propri dei soggetti pubblici con le istanze di mercato. La catena che conduce alla creazione del valore per un territorio, infatti, non può essere applicata solo ad alcuni elementi dell'offerta, ma deve includere tutti gli attori che partecipano alla sua produzione, con la consapevolezza di operare all'interno di un sistema in cui non solo i singoli servizi, ma anche la loro interazione, contribuiscono alla creazione dell'esperienza complessiva del turista.

⁶² Cfr. Zan 1999, pp. 435-445.

⁶³ Cfr. Solima 1998; Zan 1999.

Bibliografia

- BAGDADLI S., *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, ETAS Libri, Milano, 1997.
- BAGDADLI S., *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Egea, Milano, 2001.
- BARBATI C., CAMMELLI M., SCIULLO G. (a cura di), *Il diritto dei beni culturali*, Il Mulino, Bologna, 2003.
- BECHERI E., *Turismo e beni culturali*, in *XI Rapporto sul turismo italiano 2002*, Mercury, Firenze, 2002, pp. 433-456.
- BIANCHI M., *L'organizzazione a rete: un possibile modello per i musei locali*, in RONCACCIOLI A. (a cura di), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, Cedam, Padova, 1996, pp. 45-65.
- BONEL E., MORETTI A., RISPOLI M., TAMMA M., "I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale", in *Economia della cultura*, 4, 2005, pp. 497-511.
- BRAMANTI A., MAGGIONI M. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano 1997.
- CABASINO E., TRIMARCHI M., "Musei e territorio: archivi della memoria storica e poli di sviluppo e di comunicazione culturale in Europa", in *Economia della cultura*, 2, 1997, pp. 146-149.
- CARANDINI A., *Archeologia e cultura materiale. Dai "lavori senza gloria" nell'antichità a una politica dei beni culturali*, Laterza, Bari, 1975.
- CAROLI M.G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- CASINI A., ZUCCONI M. (a cura di), *Un'impresa per sei parchi. Come gestire in modo imprenditoriale e innovativo il patrimonio culturale e ambientale pubblico*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2003.
- CASARIN F., "La soddisfazione del turista tra ricerche quantitative e qualitative", *Sinergie*, n. 66, gennaio-aprile 2005, pp. 113-135.
- CAUSI M., "Stato e mercato nella gestione dei beni culturali", in MATTIACCI A. (a cura di), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Guerini e Associati, Milano, 1998.
- CHASTEL A., "L'Italia museo dei musei", in EMILIANI A. (a cura di), *Capire l'Italia. I Musei*, TCI, Milano, 1980.
- COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2000.
- Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio, *Per la salvezza dei Beni culturali in Italia. Atti e documenti della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*, Colombo, Roma, 1967.
- Conferenza delle Regioni, *Standard per i musei italiani*, Bologna, 28-IX-1999.
- Convenzione europea del paesaggio, Firenze, 20-XI-2000.
- CUEIM (a cura di), *La valorizzazione del patrimonio culturale periferico per lo sviluppo del territorio*, BIC Notes, anno 2, n. 5, marzo 2006.
- DE VARINE H., *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale*, CLUEB, Bologna, 2005.
- DRAGONI P., "Antimarketing dei musei?", *Sinergie*, n. 68, settembre-dicembre 2005, pp. 55-74.
- DUNCAN C., *Il museo d'arte e i riti di cittadinanza*, in RIBALDI C. (a cura di), *Il nuovo museo*, Il Saggiatore, Milano, 2005.

- EMERY F.E. (a cura di), *La teoria generale dei sistemi. Presupposti, caratteristiche e sviluppi del pensiero sistemico*, Franco Angeli, Milano, 1974.
- EMILIANI A., *Una politica dei beni culturali*, Einaudi, Torino, 1974.
- EMILIANI A., *Dal museo al territorio 1967-1974*, Edizioni ALFA, Bologna, 1974.
- FABRIS G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- FEBVRE L., *Studi su Riforma e Rinascimento e altri scritti su problemi di metodo e di geografia storica*, Einaudi, Torino, 1966.
- FRANCH M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- GINZBURG C., *Il formaggio e i vermi. Il cosmo d'un mugnaio del '500*, Einaudi, Torino, 1976.
- GOLINELLI C.M., SIMONI M., "La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio", *Sinergie*, n. 66, gennaio-aprile 2005, pp. 237-257.
- GOLINELLI C.M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino, 2002.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa I. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova, 2000.
- GREFFE X., *La gestione del patrimonio culturale*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- GREGORI G., "Quali soluzioni tecnico-organizzative per il soddisfacimento di una domanda "integrata" di turismo: dai sistemi turistici locali al franchising territoriale", *Sinergie*, n. 66, gennaio-aprile 2005, pp. 55-77.
- GROSSI R., *Politiche, strategie e strumenti per la cultura. Secondo Rapporto Annuale Federculture 2004*, Umberto Allemandi & C., Torino, 2004.
- GROSSI R., *Cultura tra identità e sviluppo. III Rapporto Annuale Federculture*, Il Sole 24 ore, Milano, 2006.
- HOBBSAWM E.J., RANGER T., *L'invenzione della tradizione*, Einaudi, Torino, 1987.
- ICOMOS, *International Cultural Tourism Charter: Managing Tourism at Places of Heritage Significance*, ICOMOS, Paris, 1999.
- JALLA D., *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Utet, Torino, 2000.
- KLAMER A., "Social, cultural and economic values of cultural goods", in RAO V., WALTON M. (edited), *Culture and Public Action*, Stanford University Press, Stanford, 2004.
- KOTLER N. e P., *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Edizioni di Comunità, Torino, 1999.
- LENCLUD G., *La tradizione non è più quella di un tempo*, in CLEMENTE P., MUGNAINI F., *Oltre il folklore. Tradizioni popolari e antropologia nella società contemporanea*, Carocci, Roma, 2001.
- MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, 2005.
- MATTIACCI A. (a cura di), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Guerini e Associati, Milano, 1998.
- MONTELLA M., *Musei: gestione e profitto*, in E. Borsellino (a cura di), *Piccoli musei d'arte in Umbria*, Marsilio, Venezia, 2001, pp. 161-189.
- MONTELLA M., *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Electa, Milano, 2003.

- MONTELLA M., "L'efficienza del museo", in VARNI A. (a cura di), *Il museo tra fruizione culturale ed economia della gestione*, Bononia University Press, Bologna, 2004, pp. 53-64.
- MONTELLA M., "Approccio manageriale ai musei italiani", in FIOCCA R., BATTAGLIA L. (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano, 2006.
- NEGRI M., SANI M., *Museo e cultura della qualità*, Clueb, Bologna, 2001.
- PENCARELLI T. (a cura di), *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Trieste, 2005.
- PENCARELLI T., BETTI D., FORLANI F., "L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico", *Sinergie*, n. 66, gennaio-aprile 2005, pp. 27-54.
- PEREGO F. (a cura di), *Memorabilia: il futuro della memoria. Beni ambientali architettonici archeologici artistici e storici in Italia. I. Tutela e valorizzazione oggi*, Laterza, Roma-Bari, 1987.
- PILOTTI L., *Conoscere l'arte per conoscere*, Cedam, Padova, 2003.
- PINE J.B., GILMORE J.H., *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000.
- PRIMICERIO D., "In giro per il paese dei musei: realtà e potenzialità", in VALENTINO P.A., *L'immagine e la memoria. Indagine sulla struttura del Museo in Italia e nel mondo*, Leonardo Periodici, Roma, 1993, pp. 109-115.
- RISPOLI M. (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino, 2001.
- RULLANI E., "Più locale e più globale: verso un'economia postfordista del territorio", in BRAMANTI A., MAGGIONI M. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano, 1997, pp. 85-111.
- RULLANI E., ROMANO L. (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, ETAS Libri, Milano, 1998.
- RULLANI E., MICELLI S., DI MARIA E., *Città e cultura nell'economia delle reti*, Il Mulino, Bologna, 2000.
- SCARROCCIA S., *Alois Riegl: teoria e prassi della conservazione dei monumenti*, Accademia Clementina Clueb, Bologna, 1995.
- SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2001.
- SETTIS S., "Gli Stati Uniti come modello per la gestione dei beni artistici e culturali in Italia?", in MATTIACCI A. (a cura di), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Guerini e Associati, Milano, 1998.
- SETTIS S., "Pietre dell'identità. Noi e le città: perché gli italiani sono così legati al proprio patrimonio storico-culturale", *Il Sole 24 Ore - Domenica*, 23 novembre 2005, n. 308.
- SOLIMA L., *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Cedam, Padova, 1998.
- SOLIMA L., *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Gangemi, Roma, 2001.
- SOLIMA L., *I musei e le imprese. Indagine sui servizi di accoglienza nei musei statali italiani*, Electa, Napoli, 2002.
- SPRANZI A., "La parodia della diffusione dell'arte: il turismo culturale", in SPRANZI A., "L'innovazione nel marketing dell'arte. Un caso paradigmatico di economia dell'innovazione", *Sinergie*, Rapporti di ricerca, n. 11, marzo 2001, pp. 279-291.
- SPRANZI A., *Economia dell'arte*, Unicopli, Milano 2003.
- TOSCANO B., MONTELLA M. (a cura di), *Guida al Museo di San Francesco a Montefalco*, Electa - Editori Umbri Associati, Perugia, 1999.

- TOSCANO B., "Il problema della tutela: la peculiarità italiana come chiave organizzativa e come fattore di sviluppo", in MATTIACCI A. (a cura di), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Guerini e Associati, Milano, 1998 (cit. Toscano 1998a).
- TOSCANO B. (a cura di), *Pinacoteca Comunale di Todi. Dipinti*, Electa Editori Umbri Associati, Perugia, 1998 (cit. Toscano 1998b).
- TROILO G., "Postmodernità, consumo e marketing dei beni artistici e culturali", *Micro e Macro Marketing*, n. 1, 2002, pp. 9-31.
- URRY J., *Lo sguardo del turista. Il tempo libero e il viaggio nella società contemporanea*, Seam, Roma, 1995.
- VALENTINO P.A., *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer, Milano, 2003.
- VALENTINO P.A., MISIANI A., *Gestione del patrimonio culturale e del territorio. La programmazione integrata nei siti archeologici nell'area euro-mediterranea*, Carocci, Roma, 2004.
- ZAN L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, ETAS Libri, Milano, 1999.
- ZAN L., *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano, 2003.