

Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale storico

Massimo Montella*

Abstract

Gli studi economici aziendali applicati alla valorizzazione del *cultural heritage* in Italia falliscono, se alterano il proprio statuto disciplinare, se non si attengono al *getting things done*, se non hanno chiara cognizione del significato di “valorizzazione” e di “bene culturale” e della loro possibile interazione, se mancano di attrezzi concettuali, lessicali e storiografici specifici per interloquire con i responsabili politici e tecnici del settore, se non si focalizzano sull’attuale contesto italiano riconoscendone le peculiarità. Soddisfatte queste precondizioni, l’interesse dovrebbe anzitutto rivolgersi sia alle strategie e al prodotto delle organizzazioni deputate alla valorizzazione, non arrendendosi sulla soglia del *sancta sanctorum* umanistico, sia ai vincoli che normalmente le condizionano, per verificare la loro effettiva capacità di creare valore, senza essere fuorviati dall’archetipica contrapposizione fra economia e cultura e dalla astratta categoria dei beni di merito.

In Italy the application of business economics to the enhancement of cultural heritage fails, when it distorts the disciplinary statute of economic sciences, when it does not get things done, when it has not clear the meaning of “enhancement” and of “cultural

* Massimo Montella, Ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università di Macerata, Dipartimento di beni culturali, via Brunforte, 13, 63900 Fermo, e-mail: massimo.montella@unimc.it.

heritage” and their possible interaction, when it does not use the specific conceptual, lexical, historiographical tools to interact with the policy makers and the cultural experts, when it does not focus on the peculiarity of the present-day national context. After satisfying these preconditions, business economics should address to the strategies, to the product and to the bonds of organizations whose mission is the enhancement of cultural heritage. Moreover, it should not stop at the threshold of the humanistic *sancta sanctorum*. In order to verify the effective ability to create value, it should not be misled by the archetypal opposition between economics and culture and by the abstract category of merit goods.

Cultural heritage economics

Proviamo, in questa sorta di manifesto, a fissare i cardini di uno statuto per le scienze aziendali specificamente riferito al tema del *cultural heritage economics*: uno statuto assolutamente ortodosso rispetto ai canoni fondamentali della disciplina e utilmente applicabile alla valorizzazione del capitale culturale storico.

Partiamo infatti dal presupposto che gli studi di economia aziendale in ordine all’offerta di cultura storica e storico-artistica falliscono quando, occupandosi di questo peculiare ambito, ritengono di dover rinnegare o comunque alterare i propri fondamentali paradigmi.

L’obbligo primo cui attenersi è dunque quello istituzionalmente e deontologicamente necessario a questa disciplina: studiare, analizzare, elaborare indirizzi per creare valore, ovvero procurare utilità, migliorando la situazione data, agendo in modo efficace ed efficiente in ottemperanza all’imperativo *getting things done*.

La seconda esigenza, ovvia non di meno, è che, per occuparsi di valorizzazione dei beni culturali storici, occorre comprendere appieno i due termini della questione, ovvero il significato di “valorizzazione” e di “beni culturali”, e la loro interazione. Precisamente, posto che l’aziendalista non possa non sapere di suo tutto quanto concerne la valorizzazione in genere e, pertanto, la nozione di bene, utilità, valore¹, si tratta poi di non accettare acriticamente, ma di padroneggiare con disincantata lucidità e in profonda prospettiva storica le nozioni di cultura e, distintamente, di storia, di arte, di estetica² e, finalmente, di “bene culturale” nella sua accezione unicamente appropriata: “ogni testimonianza di civiltà”; ovvero, in sintesi estrema: nozione sistemica, antropologicamente aperta,

¹ «*In primis* si tratta del valore economico attribuibile ai beni, materiali e immateriali, utili al soddisfacimento dei bisogni umani, individuali e collettivi» (Bruni 1994, p. 1). Cfr. fra l’altro, anche Mazza 1969; Oliver 1980; Vicari 1995; Guatri 1996; Costabile 1996; Mazza 1997; Raimondo, Miceli 2005; Montella 2009.

² Cfr. fra l’altro Taylor 1871; Kroeber, Kluckhohn 1952; Febvre 1971; Emiliani 1974; Altan 1983; Bronzini 1985; Cirese 1986; Burke 1990; Tucci 2002.

territorialmente estesa e coincidente da ultimo con il paesaggio, storicamente e geograficamente contestualizzata³.

Altresì è indispensabile munirsi di una cassetta degli attrezzi, concettuali e lessicali e storiografici (beni meritori, servizio pubblico, museo, paesaggio, conservazione programmata, diritto di cittadinanza alla cultura, ecc.), che consenta di interloquire proficuamente con i responsabili politici e tecnici preposti al settore.

Quindi l'argomento va circostanziato rispetto al tempo e al luogo: adesso; qui. Nulla vieta che ci si occupi di altrove. Ma indagare il problema che si pone in altri Paesi o focalizzarsi sui grandi musei di spettacolo collezionistico universale poco valore creerà, poca utilità apporterà laddove diverso è il contesto giuridico, amministrativo e sociale e laddove, nel caso dell'Italia: il privilegio consiste nella ininterrotta continuità territoriale fisica e semantica dei fenomeni culturali; i beni artistici e storici sono per lo più pubblici; i musei e gli altri "luoghi e istituti della cultura"⁴ sono anch'essi quasi soltanto pubblici e nella quasi totalità piccoli, locali, scremati di molte eccellenze e gravati da pesantissimi vincoli interni produttivi, organizzativi, finanziari ed economico-strutturali⁵.

Così preparati, si può iniziare il lavoro.

L'assunto canonico è che l'impresa è un'organizzazione di beni e persone, che, trasformando le risorse impiegate in beni di maggior valore destinati ad essere scambiati con consumatori e utenti esterni, che se ne avvalgono per soddisfare i propri bisogni, crea valore per gli *stakeholder* e conseguentemente per sé, onde remunerare il capitale di rischio investito e sopravvivere nel lungo periodo.

Questa definizione circoscrive il campo dei problemi: nessuno dei quali trascurabile. A volerli ordinare logicamente per importanza, si può proporre una sequenza logica, in cima alla quale stanno il prodotto (nonché, ovviamente, le strategie) e la possibilità/capacità di realizzarlo (confine efficiente dell'organizzazione quanto a risorse materiali e immateriali) e di scambiarlo con successo, guadagnando il mercato più remunerativo: è davvero singolare che il maggior numero degli economisti pubblici e aziendali, occupandosi di cultura storica e segnatamente artistica, si discosti dall'invece irrinunciabile assunto che la creazione di valore per gli *stakeholder* e conseguentemente per l'impresa, per gli *stockholder* e per il capitale di rischio da essi investito dipende *in primis* dalla qualità del prodotto ovvero dalla sua capacità di intercettare e soddisfare una domanda che, per numerosità o per capacità di spesa, risulti remunerativa.

I problemi essenziali, da affrontare attenendosi al paradigma aziendale della innovazione come condizione necessaria per la continua sintonia con la domanda

³ Cfr. Atti e documenti 1967; Emiliani 1974; Montella 2008; Montella 2003; Casini 2006.

⁴ Così li definisce il c. 1, art. 101 del *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*.

⁵ Cfr. Emiliani 1973; Capire l'Italia 1980; Montella 2003; Montella 2006.

e, dunque, per il successo, si riducono in gran parte, pertanto, alla politica di prodotto e ai processi produttivi: temi complessi e ponderosi abbastanza da impegnare molto a lungo attività di studio e di ricerca. Quanto alla prima, il lavoro da fare sarà per comprendere con quale sistema di offerta, in coerenza con la missione predeterminata dalle leggi e dalle preferenze di comunità⁶ e a fronte delle proprie risorse distintive, poter meglio soddisfare la domanda espressa in tutta la sua gamma e invero quella potenziale, in tutta la sua gamma anch'essa, e suscitane di inedite. Quanto ai processi, sarà per individuare con quali modalità, specie sotto il profilo organizzativo e strumentale, riuscire a superare i vincoli e, magari, a trasformarli in opportunità (in particolare meglio avvalendosi di taluni fattori di produzione intangibili) e in che modo ottenere che gli amministratori politici e tecnici diano applicazione a tali soluzioni.

Risolve che fossero queste criticità, la creazione di valore per gli *stakeholder* e per le organizzazioni produttive sarebbe stata ottenuta a sufficienza.

Tutto il resto, se in aggiunta, potrà poi venire utilmente, ma tranquillamente dopo: politiche di prezzo e servizi “aggiuntivi” compresi, che, in quanto per l'appunto tali, non toccano il cuore del problema.

Dunque di nuovo c'è che le scienze aziendali non possono temere di addentrarsi nel *sancta sanctorum*, dove gli addetti al culto decidono strategie e prodotti per ragioni che i profani non possono che fideisticamente accettare. Entrarci è necessario non per sostituirsi a loro nello svolgimento di una parte sostanziale del processo produttivo, ma, stando l'obbligo etico di un mestiere tenuto a constatare l'araba fenice, per segnalare che l'impresa, per come adesso gestita, crea così poco valore (di gamma troppo ristretta e per troppo pochi: essendo intenzionalmente, se pure inconsapevolmente spesso, di specie posizionale)⁷ da rischiare il fallimento e con esso la perdita finanche della materia prima, perché il prodotto incontra una domanda effettiva percentualmente sempre più esigua, talché da tempo il capitale (pubblico) investito manca di adeguata remunerazione, di adeguate esternalità positive, e dunque rapidamente si contrae.

Del resto, ove si abbia timore di dissacrare (pessimo *incipit* per qualunque scienza) occupandosi della bontà del prodotto, basterebbe limitarsi ad osservare quanta domanda ne è soddisfatta e quanta altra e quanto avrebbe diritto di esserlo.

⁶ Leggi e preferenze di comunità che finalizzano la valorizzazione del *cultural heritage* al miglioramento delle condizioni di vita dei singoli e della società, a cominciare dalla soddisfazione di un diritto di cittadinanza alla cultura da tempo costituzionalmente garantito e dichiarato insubordinabile ad ogni altro obiettivo.

⁷ Cfr. Krutilla, Fisher 1975; Hirsch 1977; Pearce, Turner 1991; Veblen 1899; Sacco 1999. «La grande arte, in effetti, si presume che parli ai sensi e allo spirito [...] è precisamente la capacità di comprenderla e ammirarla, di conseguenza, che separa i civilizzati dai barbari» (Pomian 2001, p. 457); «Gervasia domandò quale fosse il soggetto delle Nozze di Cana; era una cosa stupida che non scrivessero i soggetti sui quadri» (Zola 1995, p. 91). Cfr. anche Antinucci 2007.

Innovare, nel caso in specie, è innovazione di prodotto; precisamente innovazione del marketing fordista caro a Kotler e a quasi tutti gli altri di seguito⁸. Quella di processo ne consegue, è di certo indispensabile, ma da sola non basta.

Sarebbe, del resto, contrario alla natura delle cose, se una scienza, e quella aziendale fra le altre, rinunciasse a concorrere alla evoluzione della cultura.

Remore

La forte tentazione per le scienze aziendali di rinunciare ai propri fondamentali paradigmi quando si occupano di cultura è essenzialmente dovuta ad antichi pregiudizi.

Come noto la cultura (non solo d'impresa, ma di qualunque organizzazione, nonché delle comunità e dei singoli) è al tempo stesso una risorsa e una remora. Parlando di beni culturali, di loro valorizzazione e tutela (che andrebbero interattivamente considerate), quindi di economia e cultura, gli archetipi accumulati, i paradigmi ereditati dalla stagione pregressa sono di tale natura e forza⁹ che occorre sempre ripartire da molto indietro, se si vuole guardare al presente per riconoscerlo (insieme all'interlocutore) com'è, senza preconcetti che, fuorviando l'analisi, pregiudicano la soluzione atta a creare valore nel contesto attuale.

Precisamente ogni nostra argomentazione (cfr. le conclusioni proposte) può risultare inaccettabile a chi non convenga previamente sui seguenti assunti, l'uno necessariamente conseguente all'altro:

- il mercato è il luogo dello scambio e, per quanto suscettibile di specificazioni infinite, non può però essere inteso in altro modo che in questo;
- bene è ciò che determina utilità (immateriale o materiale o di entrambe le specie)¹⁰;
- il valore di un bene consiste dunque nella sua utilità;
- l'utilità (il valore) non è una caratteristica intrinseca all'oggetto, ma è quella percepita;

⁸ Cfr. Kotler 1967; Diggle 1986; Mokwa *et al.* 1980; Melillo 1983; Hirschman 1983; Colbert 1994.

⁹ Cfr. ad esempio Fabris 2003 e 2008.

¹⁰ «L'oggetto non è scelto soltanto in quanto “buono in sé”, ma anche in quanto “buono a”, cioè a dire idoneo a perseguire un determinato fine [...] legato all'interesse, diretto o indiretto, del soggetto operante» (Kant); «le merci debbono dar prova di sé come valori d'uso prima di potersi realizzare come valori. Poiché il lavoro umano speso in esse conta solo in quanto è speso in forma utile per altri [...]. Ma solo il suo scambio può dimostrare se esso è utile ad altri e quindi se il suo prodotto soddisfa bisogni di altre persone» (Marx); utili sono quegli oggetti che «generano giovamento, benefici, piacere, benessere e felicità» (Bentham).

- il bene (l'utilità, il valore) sono coprodotti per interazione fra offerta e domanda;
- lo scambio (il mercato) non comporta necessariamente un corrispettivo monetario;
- nel caso di beni pubblici il corrispettivo costo (anche monetario) è sempre sostenuto dai singoli anche se collettivamente per tramite dello Stato;
- si tutela (e se ne sopporta il costo) ciò di cui si avverte il valore (l'utilità) e a misura di questo.

Dal che consegue, intanto, che:

- i beni, ancorché culturali, sono utilità: se non producono utilità vengono meno come beni (è facile dimostrare che la storia del conservato e del perduto attraverso i secoli è la storia del valore percepito e no: eventuali resipiscenze non rimediano e, per altro, sono a loro volta contingenti);
- la utilità è un paniere di attributi molteplici; possono essere tutti inavvertiti; più facilmente possono essere avvertiti solo alcuni di essi e solo in parte; può altresì verificarsi che il prevalere di alcuni a scapito di altri, che potenzialmente potrebbero anche generare maggior valore, possa far sembrare conveniente la rinuncia dell'oggetto in cui la potenziale utilità è *embedded*: per esempio ha spesso prevalso in passato la utilità di fondere opere d'arte in metallo prezioso per farne moneta, di fondere opere d'arte in bronzo per farne cannoni, di demolire il Colosseo per cavarne pietre pronte da mettere in opera, di lasciar crollare edifici o marcire documenti cartacei per non dover assumere i costi di conservazione, di vendere oggetti per averne un ritorno monetario immediato, di cartolarizzare, ecc.);
- la tutela (e la fruizione) dei beni culturali comporta (comportano) un costo che, anche quando sostenuto dallo Stato, grava sui singoli oltre che sulle comunità;
- quando la quantità di coloro che non percepiscono (non traggono) la utilità delle testimonianze di cultura storica raggiunge la soglia critica, anche lo Stato, di conseguenza, cessa di sopportare i costi per tutelare (e far fruire) queste testimonianze.

Da tutto ciò consegue infine quel che ci preme e che, prima di essere dichiarato, necessita di una premessa con cui evitare incomprensioni e ripulse archetipiche. La premessa è che:

- le testimonianze storiche di cultura tramandate fin qui nel nostro paese (ancora assai rilevanti non solo e non tanto per quantità, bensì per caratteristiche distributive anzitutto) sono oggi (forse più che mai) esposte a rischi di sopravvivenza gravi e imminenti;
- i membri della nostra comunità hanno esigenze molteplici (immateriali e materiali) e urgenti (nella società del diritto di cittadinanza alla cultura e della economia della conoscenza) di cogliere la utilità di tali testimonianze;
- a fronte di queste urgenze è fortemente desiderabile e assolutamente doverosa una più incisiva e più pronta azione dello Stato (si intende Stato

ordinamento) e una maggiore assegnazione di risorse;

- insomma: bisognerebbe che la qualità di merito di queste testimonianze storiche venisse urgentemente e massimamente onorata dai responsabili della *res publica* anche a costo di incorrere nel paternalismo e di contraddire il principio democratico (e, in senso proprio: economico) per il quale l'amministratore è tenuto a perseguire gli obiettivi voluti dalla proprietà (in questo caso la comunità; in questo caso *stakeholder* e *stockholder* coincidono)¹¹.

Ciò premesso, richiamando gli assunti primi, sembra lecito (doveroso: se si vuole risolvere il problema e non mistificarlo) affermare che la categoria dei beni di merito¹², ovvero di beni che non sopravvivono nel mercato (ovvero che non determinano per gli *stakeholder* utilità bastanti a compensare i costi della propria sopravvivenza), non solo è eternamente pericolante e drammaticamente soggettiva, ma, anzitutto, va vista alla stregua di un fallimento (del mercato, dello scambio, della creazione di valore a seguito dell'interazione fra offerta e domanda, a causa della insufficiente quantità e/o virtù-capacità dell'una e dell'altra in proporzioni caso per caso variabili), giacché attesta che – per una o per altra delle innumerevoli ragioni possibili – il valore che (da alcuni, molti che siano) si suppone implicito nelle testimonianze non viene abbastanza percepito da troppi (non si esprime come utilità) e, dunque, non si verifica uno scambio che determini un corrispettivo – che da ultimo è di specie finanziaria (quanto a questo non rileva se da parte dei singoli o dello Stato) – superiore o almeno uguale ai costi occorrenti per poter continuare a fruire di quelle opportunità.

L'asserzione conclusiva, munita di due avvertenze, confidiamo dunque che possa essere compresa nella sua neutra oggettività: mentre nell'immediato occorre fronteggiare l'incendio con il secchio della meritorietà, la linea di tendenza deve essere di dare opera per i beni culturali a tutto ciò che progressivamente ottenga non di superare (sostituire con lo Stato) il mercato, ma di alimentarlo, di potenziarlo, assicurandone il corretto funzionamento con opportuna disciplina giuridica e tecnica e con opportuni investimenti per arginare le asimmetrie informative (per prima l'istruzione pubblica), mirando a che il buon funzionamento del mercato superi la necessità di quel rimedio precario consistente nella nozione di beni culturali come beni di merito.

Le due avvertenze di corredo a questa affermazione sono forse pleonastiche, ma opportune per scansare possibili equivoci.

La prima è che il mercato qui considerato è quello che, in accordo con lo *stakeholder value approach* e, per esso, con l'etica d'impresa, non ammette che il profitto venga a discapito degli *stakeholder*, offrendo ad essi un prodotto ingannevole, né della *mission* assegnata all'impresa, che, nel

¹¹ Cfr. Culyer 1971; Culyer 1973. Fra l'altro bisogna anche tener conto delle *defective preferences*. Cfr. Tittmuss 1963; Besley 1988.

¹² Cfr. Musgrave 1959; Musgrave 1987; Chiancone, Osculati 1993; Leon 1999.

caso della valorizzazione dei beni culturali, è costituzionalmente finalizzata all'accrescimento delle risorse immateriali, del capitale umano della persona e delle comunità (e non all'*entertainment*, ai *circenses*: prodotto di specie propriamente privata). In tal senso è infatti tassativo che il management dei beni culturali sia *mission oriented* (e non *market oriented*).

La seconda è che la proposta di “andare verso il mercato”, nel senso che si spera sufficientemente chiarito (piena soddisfazione del diritto di cittadinanza alla cultura), descrive semplicemente una linea di tendenza, la cui validità non è intaccata dal fatto che (sappiamo bene) il mercato perfetto e perfettamente etico non esisterà mai compiutamente nemmeno per i beni culturali e che, pertanto, la categoria meritoria non potrà mai scomparire. Che si assottigli, però, perché possa essere resa man mano meno necessaria, è l'unico obiettivo teoricamente e praticamente corretto.

Ebbene, ove ciò sembri accettabile, molti paradigmi risultano sovvertiti e tanto più risulta legittimata la nostra interpretazione.

Difatti si assume normalmente che i beni pubblici sono non escludibili, ovvero fruibili senza corrispettivo pagamento di un prezzo, e che si collocano perciò nell'opposta sfera di quelli privati, la cui peculiarità è di essere escludibili, fruibili solo dietro pagamento di un prezzo di mercato. Da ciò si fa discendere (anzitutto dalla lobby degli addetti ai lavori, i quali per l'appunto rifiutano ogni forma di *accountability*, nonostante le molte norme che anche in Italia vorrebbero che i pubblici servizi fossero trasparenti e misurabili) che la gestione di beni pubblici sia esente dall'obbligo di creare valore per la massa degli *stakeholder* che ne sopporta il costo (anche indirettamente attraverso i prelievi fiscali) in misura maggiore di questo, nonché di creare valore per sé (non pochi affermano, ad esempio, che i musei sono più belli quando sono deserti). Ma è facile osservare che per la fruizione dei beni pubblici si corrisponde un pagamento anticipato che ingloba i costi di produzione, sicché si tratta di un prezzo di mercato quanto lo è quello sostenuto da qualunque organizzazione (in questo caso dallo Stato) per i centri di costo al proprio interno. Ma il centro di costo viene mantenuto se crea valore per l'organizzazione (e dunque per sé: così da garantirsi la sopravvivenza). Altrimenti fallisce, viene meno. Anche i beni pubblici gestiti senza soddisfare adeguatamente la domanda non creano adeguato valore per gli *stakeholder* e, conseguentemente, non creano adeguato valore per sé e non remunerano gli investimenti (capitale di rischio). Perciò, in tempi più o meno lunghi, falliscono.

Non che manchino le differenze fra beni meritori e beni privati: flussi di reddito indiretti e differiti anziché diretti e immediati; prezzo che non si pone al punto più alto di incontro fra le curve della domanda e dell'aumento del prezzo; impossibilità di un marketing focalizzato per prodotti istituzionalmente destinati ad essere parte dello *standard package* indispensabile per ogni cittadino (come fino ai decenni trascorsi la capacità di leggere e scrivere)...

Ma non sono differenze ontologiche, talché beni meritori e mercato debbano essere situati in mondi diversi e contrapposti.

Anzi vale la pena di notare che la categoria dei beni meritori, per come oggi definita, almeno relativamente ad alcuni di essi, come i beni culturali, è un ossimoro. Meriterebbero, infatti, di essere sussidiati, perché creano un valore per tutti irrinunciabile. Ma, se così fosse, non necessiterebbero di sussidi pubblici: e tanto più che i volumi di produzione e dunque l'economia di scala sarebbero tali, a fronte di consumi estesi, da determinare prezzi di acquisto estremamente esigui. Per contro il valore che creano, per molti aspetti anche notevole, è all'indirizzo di troppo pochi. I volumi di produzione essendo perciò assai modesti (basti pensare al numero dei visitatori dei musei), il loro prezzo di mercato sarebbe insostenibile.

Sembra dunque corretto affermare che i beni meritori sono economie di scala forzose: vengono offerti a prezzi minimi (sociali, tariffe), per favorirne la più larga fruizione; questa politica di prezzo è resa possibile da economie di scala ottenute facendo pagare a tutti (e in anticipo) per il prodotto/servizio, anche a chi non ne fruisce direttamente, un costo medio unitario di mercato (almeno nel senso che ingloba tutti i costi produzione) massimamente contenuto.

L'effetto è prevedibile (meno i suoi tempi): tanto più se il prelievo fiscale non è realmente progressivo e poiché solo i più abbienti beneficiano direttamente di prodotti/servizi culturali, i ceti meno avvantaggiati, che non usano di questi prodotti/servizi, pagano per chi sta meglio. Donde il rischio progressivo che, in una società democratica di massa, venendo meno il paternalismo, i beni di merito (almeno alcuni di essi) scompaiano.

Si dirà giustamente che i beni meritori, in quanto esternalità, creano valore per tutti, anche per i molti che non ne fruiscono direttamente: filiera culturale, turistica, scuola... Molti di questi possono considerati *free riders*, se evadono o eludono le imposte, o *cheap riders*, in quanto contribuenti. Avviene, però, che parecchi di loro non siano consapevoli della utilità che traggono dal patrimonio culturale e che, dunque, non siano disposti a pagare per esso. In ogni caso tutti coloro che ne fruiscono solo indirettamente ottengono un beneficio inferiore agli altri e possono non voler sostenere costi proporzionalmente maggiori.

La conclusione, perciò, è che la valorizzazione è conseguenza della gestione e decide anche della tutela.

Riferimenti bibliografici / References

- Altan 1983 = Carlo Tullio Altan. *Antropologia*. Milano: Feltrinelli, 1983.
Antinucci 2007 = Francesco Antinucci. *Musei virtuali. Come non fare innovazione tecnologica*. Roma-Bari: Laterza, 2007.
Atti e documenti 1967 = *Atti e documenti della commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio presieduta da Francesco Franceschini*. Roma: Colombo, 1967.
Besley 1988 = Timothy Besley. *A Simple Model for Merit Good Arguments*,

- «Journal of Public Economics», (1988), n. 35, pp. 371-383.
- Bronzini 1985 = Giovanni Battista Bronzini. *Homo laborans: culture del territorio e musei demologici*. Galatina: Congedo Editore, 1985.
- Bruni 1994 = Giuseppe Bruni. *Analisi del valore*. Torino: Giappichelli, 1994.
- Burke 1990 = Peter Burke. *The French historical revolution: the Annales School 1929-89*. Stanford: Stanford University Press, 1990.
- Capire l'Italia 1980 = *Capire l'Italia. I musei*. Milano: TCI, 1980.
- Casini 2006 = Lorenzo Casini. *Beni culturali (dir. amm.)*. In: *Dizionario di diritto pubblico*. Milano: Giuffrè, 2006, *ad vocem*.
- Chiancone, Osculati 1993 = Aldo Chiancone, Franco Osculati (a cura di). *Il merito della spesa pubblica*. Milano: Franco Angeli, 1993.
- Cirese 1986 = Alberto Mario Cirese. *Cultura egemonica e culture subalterne*. Palermo: Palumbo, 1986.
- Colbert 1994 = François Colbert. *Marketing Culture and the Arts*. Montreal-Paris-Casablanca: Gaëtan Morin Éditeur ltée, 1994.
- Costabile 1996 = Michele Costabile. *Misurare il valore per il cliente*. Torino: Utet, 1996.
- Culyer 1971 = Anthony John Culyer. *Merit Goods and the Welfare Economics of Coercion*. «Public Finance», (1971), n. 26, pp. 546-572.
- Culyer 1973 = Anthony John Culyer. *Should Social Policy Concern Itself with Drug Abuse?* «Public Finance Quarterly», (1973), n. 1, pp. 449-456.
- Diggle 1986 = Keith Diggle. *Guide to Ars Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*. London: Rhinegold Publishing Limited, 1986.
- Eatwell *et al.* 1987 = John Eatwell, Murray Milgate, Peter Newman (eds.). *The New Palgrave: a dictionary of economics*. London: Macmillan Press Ltd., 1987.
- Emiliani 1973 = Andrea Emiliani. *Musei e museologia*. In: *Storia d'Italia*. Torino: Einaudi, 1973, pp. 1615-1655.
- Emiliani 1974 = Andrea Emiliani. *Una politica dei beni culturali*. Torino: Einaudi, 1974.
- Fabris 2003 = Giampaolo Fabris. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: Franco Angeli, 2003.
- Fabris 2008 = Giampaolo Fabris. *Societing. Il marketing nella società postmoderna*. Milano: Egea, 2008.
- Febvre 1971 = Lucien Febvre. *Studi su Riforma e Rinascimento e altri scritti su problemi di metodo e di geografia storica*. Torino: Einaudi, 1971.
- Fiocca, Battaglia 2006 = Renato Fiocca, Loretta Battaglia (a cura di). *Il museo fra cultura e management*. Milano: McGraw-Hill, 2006.
- Golinelli 2008 = Claudia Maria Golinelli. *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*. Milano: Giuffrè, 2008.
- Guatri 1996 = Luigi Guatri. *La teoria del valore tra economia e finanza*.

- «Sinergie», (1996), n. 39, pp. 51-57.
- Hirsch 1977 = Fred Hirsch. *Social Limits To Growth*. London: Routledge, 1977.
- Hirschman 1983 = Elizabeth C. Hirschman. *Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept*. «Journal of Marketing», (1983), n. 47, p. 40-55.
- Kotler 1967 = Philip Kotler. *Marketing management, Analysis, Planning and Control*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967.
- Kroeber, Kluckhohn 1952 = Alfred L. Kroeber, Clyde Kluckhohn. *Culture; a critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Harvard University Press, 1952.
- Krutilla, Fisher 1975 = John V. Krutilla, Anthony C. Fisher. *The Economics of Natural Environments: Studies in the Valuation of Commodity and Amenity Resources*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1975.
- Leon 1999 = Paolo Leon. *L'economia della riforma*. «Economia della Cultura», IX (1999), n. 2, pp. 141-145.
- L'intelligenza della passione 2001 = *L'intelligenza della passione. Scritti per Andrea Emiliani*. Bologna: Minerva Edizioni, 2001.
- Mazza 1969 = Gilberto Mazza. *Introduzione allo studio del valore nelle discipline economiche d'azienda*. Milano: Giuffrè, 1969.
- Mazza 1997 = Gilberto Mazza. *Problemi di assiologia aziendale*. Milano: Giuffrè, 1997.
- Melillo 1983 = Joseph V. Melillo. *Market the Arts*. New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre, 1983.
- Mokwa *et al.* 1980 = Michael P. Mokwa, William M. Dawson, Steven E. Permut. *Marketing in the Arts*. New York: Praeger Publishers, 1980.
- Montella 2006 = Massimo Montella. *Approccio manageriale ai musei italiani*. In: Fiocca, Battaglia 2006, pp. 51-70.
- Montella 2003 = Massimo Montella. *Musei e Beni culturali. Verso un modello di governance*. Milano: Mondadori Electa, 2003.
- Montella 2008 = Massimo Montella. *Prefazione e I nuovi paradigmi e le opportunità*. In: Golinelli 2008, pp. XI-XVI e pp. 3-43.
- Montella 2009 = Massimo Montella. *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Milano: Mondadori Electa, 2009.
- Musgrave 1959 = Richard A. Musgrave. *The Theory of Public Finance*. New York: McGraw-Hill, 1959.
- Musgrave 1987 = Richard A. Musgrave. *Merit goods*. In: Eatwell *et al.* 1987.
- Oliver 1980 = Richard L. Oliver. *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision*. «Journal of Marketing Research», (1980), n. 17, pp. 460-469.
- Pearce, Turner 1991 = David William Pearce, Kerry R. Turner. *Economia delle risorse naturali e dell'ambiente*. Bologna: Il Mulino, 1991.

- Pomian 2001 = Krzysztof Pomian. *Il museo d'arte e la storia*. In: *L'intelligenza della passione* 2001, pp. 457-461.
- Raimondo, Miceli 2005 = Maria Antonietta Raimondo, Gaetano Miceli. *La concettualizzazione e la misurazione del valore per il cliente*. «Mercati e competitività», (2005), n. 2, pp. 75-104.
- Sacco 1999 = Pier Luigi Sacco. *Produzione di una Scelta*. «Kèiron», 1 (1999), n. 1, pp. 66-75.
- Storia d'Italia 1973 = *Storia d'Italia, I documenti*. V. 2. Torino: Einaudi, 1973.
- Tylor 1871 = Edward B. Tylor. *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*. London: Murray, 1871.
- Tittmuss 1963 = Richard M. Tittmuss. *Essay on the Welfare State*. London: Allen Unwin, 1963.
- Tucci 2002 = Roberta Tucci. *Beni demotnoantropologici immateriali*. «Antropologia museale», 1 (2002), n. 1, pp. 54-59.
- Veblen 1899 = Thorstein Veblen. *The Theory of the Leisure Class*. New York: Mentor Book, 1899.
- Vicari 1995 = Salvio Vicari. *Note sul concetto di valore*. «Finanza, Marketing e Produzione», (1995), n. 3, pp. 11-32.
- Zola 1995 = Emile Zola. *L'Assommoir*. Milano: R.C.S. Libri, 1995.