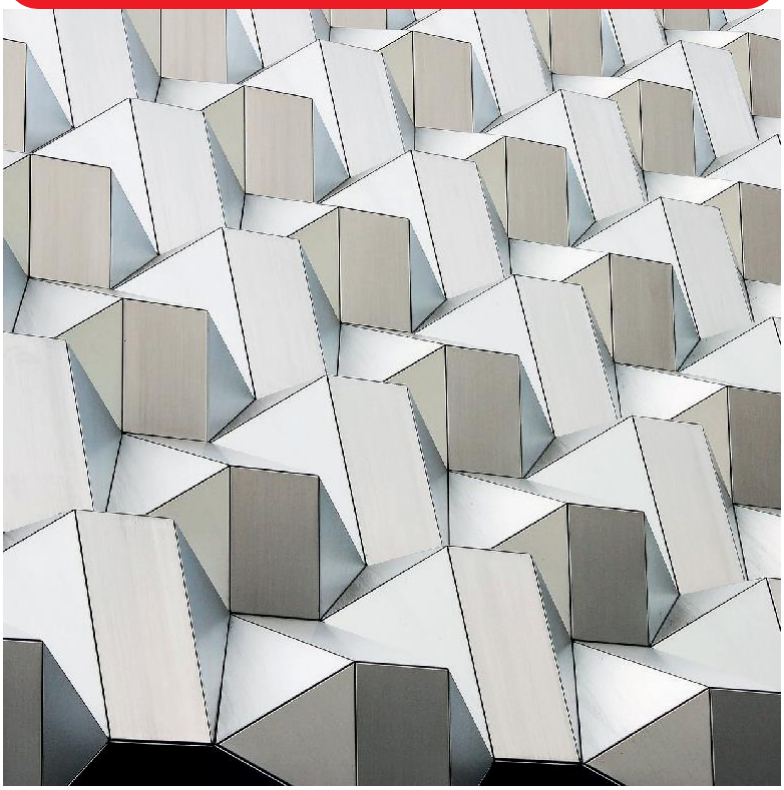
RIVISTA DI Studi Manageriali



VOL. 2 • N. 2 2021

University Press

SAPIENZA UNIVERSITÀ EDITRICE

RIVISTA DI Studi Manageriali (RiSMa)

Direttore responsabile: Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma
Direttore scientifico: Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma

Comitato scientifico

Prof.ssa Barbara Aquilani (Università della Tuscia, Viterbo)
Prof.ssa Maria Ciasullo (Università degli Studi di Salerno)
Prof.ssa Silvia Cosimato (Napoli Università Federico II)
Prof.ssa Francesca Iandolo (Sapienza Università di Roma)
Prof.ssa Enrica Iannuzzi (Università di Foggia)
Prof.ssa Paola Paniccia (Università di Tor Vergata, Roma)
Prof.ssa Jacqueline Pels (Universidad Torquato de Tella, Buenos Aires)
Prof.ssa Lara Penco (Università di Genova)
Prof.ssa Debora Sarno (Napoli, Università Parthenope)
Prof.ssa Maria Luisa Saviano (Università degli Studi di Salerno)
Prof.ssa Maria Elita Schillaci (Università di Catania)
Prof.ssa Cristina Simone (Sapienza Università di Roma)
Prof. Giuliano Maielli (Queen Mary University, School of Business and Management, London)
Prof. Andres Salas Vallina (Universidad de Valencia, Spain)
Prof. Alex Douglas (Editor in Chief TQM)
Prof. Ryan P. Fuller (Management & Organizations Department, College of Business Administration, California State University, Sacramento, USA)
Prof. Arash Shain (University of Isfahan, Iran)

Comitato di redazione

Prof. Mario Calabrese, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma
Prof.ssa Alessandra Cozzolino, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma
Prof.ssa Carmen Gallucci, Università di Salerno
Prof.ssa Francesca Iandolo, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma
Prof.ssa Enrica Iannuzzi, Università di Foggia
Prof.ssa Cristina Simone, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Segretario del Comitato di Redazione

Antonio Laudando, Dottorando Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Redazione

Dipartimento di Management Sapienza – Università di Roma Via del Castro Laurenziano 9, 00161, Roma
Mail: segreteria.risma@gmail.com
https://web.uniroma1.it/dip_management/rivista-di-studi-manageriali-risma

N° Reg. Tribunale: Rivista telematica scientifica finanziata da Sapienza Università di Roma
iscritta al Registro Stampa del Tribunale civile di Roma n.79/20

ISSN: 2784-8531

Copyright © 2021

Sapienza Università Editrice
Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

www.editricesapienza.it
editrice.sapienza@uniroma1.it

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

Pubblicato a dicembre 2021

Quest'opera è distribuita
con licenza Creative Commons 4.0 International
diffusa in modalità *open access*.

Impaginazione/layout a cura di: redazione RiSMa.

In copertina: foto di Free-Photos da Pixabay.

1. **Dal management essenziale al management assenziale.** 1
Sergio Barile, Ines Pagliuca e Pietro Vito

2. **Il ruolo mediatore del bricolage nell'attenuazione della complessità della dinamica dei gruppi quali sistemi vitali.** 18
Xhimi Hysa, Pietro Vito, Nadia Di Carluccio e Rosario Bianco

3. **Il superbonus per la riqualificazione energetica degli edifici.** 39
Vanessa Giannetti e Maurizio Boccacci Mariani

4. **Le attività produttive per la conoscenza esperienziale del territorio. Suggerimenti di itinerari tematici per l'Umbria.** 51
Marta Maria Montella

5. **Valorizzare gli itinerari turistico-culturali. Aspetti teorici e operativi.** 63
Marta Maria Montella

6. **L'engagement e la crisi relazionale nella cooperazione agroalimentare: analisi dei possibili fattori esplicativi.** 75
Raffaele Silvestri, Francesca Ricciardi, Pierfelice Rosato e Savino Santovito.

7. **L'importanza del reputation brand nei marketplaces digitali.** 90
Pierluigi Passaro

VALORIZZARE GLI ITINERARI TURISTICO-CULTURALI. ASPETTI TEORICI E OPERATIVI.

Marta Maria Montella
Ricercatore, PhD, Università di Macerata
Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo
martamaria.montella@unimc.it

Ricevuto in data: 31/10/2021
Accettato in data: 21/12/2021

Abstract

Obiettivo del paper: Riconoscendo la particolare efficacia di un'offerta turistico-culturale basata su itinerari territoriali, il lavoro evidenzia la necessità di una maggiore attenzione per alcuni aspetti decisivi per ottimizzare il multidimensionale valore potenzialmente conseguibile.
Metodologia: Il paper, ricostruito il framework entro il quale si giustifica la rilevanza dell'offerta itineraria turistico-culturale, propone un percorso di riflessione sulle sue modalità di costruzione, erogazione e gestione, individuando aspetti strategici per rispondere al meglio alla nozione antropologica di cultura, alla attuale domanda turistico-culturale e alla promozione dell'identità locale.
Risultati: Le riflessioni sviluppate suggeriscono che l'offerta itineraria, per catturare tutto il pubblico potenziale e soddisfarlo al meglio così da creare un elevato valore-utilità culturale e conseguentemente economica, deve considerare molteplici elementi che richiedono diverse competenze disciplinari, a cominciare da quelle relative al service management.
Limiti della ricerca: Il percorso di riflessione proposto è frutto di una elaborazione concettuale e considera molti e diversi aspetti inesauribili in una sola occasione, aprendo a futuri studi teorici ed empirici.
Implicazioni pratiche: Il lavoro, evidenziando la necessità di rafforzare il metodo di costruzione, erogazione e gestione dell'offerta di percorsi turistico-culturali, offre un contributo sia alla letteratura di merito, sia ai pubblici amministratori e agli addetti ai lavori incaricati di implementarla ed ottimizzarne le performance, supportando l'adozione di scelte manageriali consapevoli e vincenti.
Originalità del lavoro: Il paper riflette su aspetti di notevole rilievo per l'implementazione dell'offerta turistico-culturale non ancora adeguatamente considerati dai contributi teorici né da coloro ai quali compete la valorizzazione del patrimonio culturale e la programmazione e promozione turistica dei territori.

Parole chiave: offerta culturale e turistica; itinerari territoriali; costruzione, erogazione, gestione

Abstract in inglese

Aim of the paper: Considering the particular effectiveness of a tourist-cultural offer based on territorial itineraries, the work highlights the need for greater attention to some decisive aspects to optimize the potentially achievable multidimensional value.
Methodology: The paper, having reconstructed the framework within which the relevance of the touristic-cultural itinerant offer is justified, proposes a path of reflection on its construction, delivery

and management methods, identifying strategic aspects to best respond to the anthropological notion of culture, current tourist-cultural demand and promotion of local identity.
Results: To capture all the potential audience and satisfy them in the best possible way and create a high cultural and consequently economic value-utility, the offer of local itineraries must consider multiple elements requiring different disciplinary skills, starting with those relating to service management.
Research limitations: The proposed reflections result from conceptual elaboration and consider many and different aspects inexhaustible on a single occasion, opening up to future theoretical and empirical studies.
Practical implications: The work, highlighting the need to strengthen the construction, delivery and management of the tourist-cultural itineraries, offers a contribution to the literature and to the public administrators and professionals in charge of implementing them and optimizing their performance, supporting the adoption of conscious and winning managerial choices.
Originality of the study: The paper reflects on aspects of considerable importance for implementing the tourist-cultural offer not yet adequately considered by the theoretical contributions or by those responsible for the enhancement of the cultural heritage and the planning and tourism promotion of the territories.

Keywords: cultural and tourist offer; territorial itineraries; planning, delivery and management methods

5. Introduzione

Alla luce della nozione sistemica di cultura, caratterizzata da un'ampia accezione antropologica e contestualizzazione storica e geografica, e dell'inedito concetto di bene culturale che entro questa prende forma, nonché in consonanza con i caratteri assunti negli ultimi decenni dalla domanda culturale e turistica, occorre realizzare un'innovazione dell'offerta turistico-culturale, tale da consentire a tutti i potenziali utenti di conoscere e fare esperienza dei luoghi valorizzando adeguatamente il patrimonio culturale materiale e immateriale *place specific*.

Per far percepire ed apprezzare al maggior numero di utenti il valore-utilità di tale patrimonio, in quanto testimonianza dei modi di vivere delle comunità vissute in un preciso luogo e tempo, occorre anzitutto presentare gli oggetti, i siti, i paesaggi e gli altri beni culturali materiali, nonché i beni culturali immateriali (feste, riti, tradizioni, etc.) che compongono l'identità di un territorio ricontestualizzandoli all'interno delle dinamiche della vita concreta di cui erano parte. Altresì gioverà combinare le risorse del territorio in una prospettiva sistemica organizzativamente diffusa e culturalmente olistica. Tutto ciò, infatti, consentirà di ricostruire adeguatamente la complessiva cultura di un luogo, tenendo conto dei diversi aspetti che ne compongono l'identità sistemica e delle interazioni tra questi e, al contempo, di intercettare i molteplici interessi che muovono i diversi cluster di domanda e di soddisfarli al meglio. Ovviamente occorrerà aver cura di comunicare le informazioni storiche che legano ogni episodio al contesto tenendo conto del capitale personale di cui gli utenti dispongono per apprezzarle. Anche in relazione all'offerta culturale occorre infatti tener presente che il valore non è una prerogativa tecnica insita dell'offerta, ma è quello percepito dall'utente e che questa deve pertanto essere concepita non più come un prodotto destinato a selezionate élite, ma come bene di ampia fruizione sociale. Oltre a quanto implicito nel già detto, andrà poi considerato che l'offerta culturale consiste in un servizio costruito a partire dalla dotazione di patrimonio culturale e, segnatamente, in un *global service* costituito da più servizi, ciascuno dei quali comprende più componenti che concorrono contestualmente alla complessiva qualità del sistema di offerta.

Particolarmente efficace per creare un'elevata utilità culturale e conseguentemente economica anche per il territorio si rivela dunque la proposta di una serie di percorsi articolati sul territorio,

variamente tematizzati e intersecati l'un l'altro, attraverso i quali interconnettere diversi luoghi di interesse culturale (artistico, storico, paesaggistico, industriale, etc.).

Per conseguire al meglio l'ampio e multidimensionale valore possibile attraverso una tale offerta itineraria, alcuni aspetti relativi alle modalità di costruzione, erogazione e gestione risultano di particolare importanza.

6. Nozione antropologica di cultura e nuova domanda culturale e turistica

Dalla metà degli anni '60 del secolo scorso alla nozione di cultura viene riconosciuta una dimensione sistemica, che la fa avvicinare al concetto di civiltà. Essa, come già messo in luce da Tylor (1871), si riferisce a quell'insieme complesso che include le conoscenze, le credenze, l'arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisita dall'uomo come membro di una società e rappresenta il "tutto integrato", l'apparato strumentale necessario per l'adattamento all'ambiente esterno (Malinowski 1944). La cultura assume dunque un'ampia significazione antropologica e una forte contestualizzazione storica e geografica, nonché una connotazione "materiale", giacché indissolubilmente legata alla vita quotidiana. A questa concezione consegue la fino ad allora inedita nozione di "bene culturale", riferita ad "ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà" (AA.VV 1967). Ciò ha determinato da un lato il riconoscimento del valore culturale di qualunque oggetto - anche privo di pregio artistico - capace di una significativa e veritiera informazione storica circa le comuni condizioni di vita delle comunità in luoghi e tempi specifici. Dall'altro lato, ha messo in luce la primaria importanza dei contesti rispetto ai singoli fenomeni, perché il sistema di relazioni chiarisce e pertanto incrementa il significato delle singole componenti. La manifestazione più organica e completa dei beni culturali è stata dunque ravvisata nel paesaggio, ora inteso come forma visibile della storia e spazio di accumulazione delle risorse culturali generate dal secolare succedersi delle civiltà (Alibrandi e Ferri 1985).

Analogamente negli ultimi decenni è mutata anche la domanda culturale. Questa ha assunto nuovi caratteri e un peso costantemente crescente, divenendo una delle determinanti primarie dei flussi turistici effettivi e potenziali (Richards 2018; Du Cros e McKercher 2020). Segnatamente, a seguito delle modificazioni del contesto sociale e politico intervenute dagli anni '60 del secolo scorso, che hanno determinato tra il molto altro l'elevazione dei livelli medi di istruzione, l'aumento del tempo libero, una più equilibrata distribuzione della ricchezza e l'enorme sviluppo dei media, nonché a seguito del riconoscimento della cultura come diritto della cittadinanza giacché giudicata indispensabile per la qualità della vita (artt. 3 e 9 Cost. e Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, 1948), i consumi culturali sono divenuti parte irrinunciabile dello *standard package* di vasti gruppi sociali (Bermingham e Brewer 2013). La domanda culturale si è dunque sempre più differenziata e si è indirizzata alla conoscenza della complessiva cultura dei luoghi in senso antropologico, anziché all'ammirazione di singole eccellenze artistiche, e alla ricerca di esperienze altamente coinvolgenti per i loro caratteri di unicità, autenticità, multidimensionalità e pluritematicità (Ferrari e Veltri 2008; Addis 2011; Cova 2013).

7. Innovazione dell'offerta turistico-culturale

Alla luce della nozione antropologica di cultura e di bene culturale e dei caratteri assunti dalla domanda culturale e turistica, occorre che l'attuale offerta turistico-culturale assuma caratteri conseguentemente coerenti, che le consentano di intercettare i molteplici interessi che muovono i diversi cluster di pubblico effettivo e potenziale e di soddisfarli al meglio e, dunque, di far percepire il valore del patrimonio culturale ad quota più ampia possibile di cittadini facendone percepire l'utilità per loro e per le generazioni future.

Per conseguire tutto il potenziale valore multidimensionale, sia culturale che economico, che è lecito attendersi dalla valorizzazione del patrimonio culturale anche in ottica turistica occorre dunque innovare la tradizionale offerta.

Anzitutto questa non può più essere elitaria e posizionale, ma deve divenire di ampia fruizione pubblica-sociale. A tal fine, occorre che l'offerta culturale risponda a ciò che desiderano sapere i non specialisti di particolari discipline di studio e che tenga conto degli strumenti interpretativi di cui essi dispongono per apprezzarlo. Operativamente, anziché limitarsi al carattere estetico e formale degli oggetti, si tratta di spiegare per quali ragioni di utilità gli oggetti - anche di carattere artistico - sono stati prodotti e perché in quel dato modo, ricontestualizzandoli all'interno delle dinamiche della vita concreta di cui erano parte e offrendo così all'utente un'informazione di cultura e di storia "a tutto tondo"[26]. Ampliare l'attenzione dal testo al contesto nella prospettiva della cultura materiale comporta anche un lessico aderente alla concreta evidenza dei fenomeni. Occorre dunque superare la "rappresentazione prosopopeica, monumentale e selettiva delle cose d'interesse artistico e storico" e il linguaggio che inclina "volentieri alla metafora e lontano da ogni accezione pragmatica, da qualunque interesse per la lettura tecnica dei rapporti spaziali e temporali riferiti dagli oggetti d'arte come dal paesaggio intero" (Toscano 2000, pp. 19 e ss.). Questo errore viene denunciato anche dalla stampa quotidiana, che lamenta che "troppo spesso accade che le opere siano accompagnate da epigrafi redatte in «storia dell'artichese». Così il visitatore sgomento incoccia in fenomeni ampollosi tipo «spazialità realistica di forte illusionismo prospettico» […]. Quanto agli archeologi, è peggio che andar di notte. Perfino nei musei di avanguardia si passa dalla Fibula alla fistula, dal rhyton alla patera, dal bothros alla favissa […]. Prima della lingua, bisognerebbe cambiar le teste dei burocrati e professori, che scrivendo non pensano alla gente normale […]" (Chiaberge 2007).

Imprescindibile dunque risulta superare l'approccio fordista che fin qui ha improntato la comunicazione culturale, secondo il quale è il pubblico a doversi adattare all'offerta e non viceversa (Kotler e Kotler 1998). Dunque, come prescrive il marketing relazionale (Berry 2002; Gummesson 2006), occorre progettare l'offerta culturale a partire dalla domanda, tendo conto degli interessi che muovo i principali cluster di utenti e delle dotazioni personali di cui questi dispongono per apprezzarla, e meglio ancora realizzare un marketing differenziato. Si consideri in particolare che si tratta non soltanto di segmentare al suo interno il pubblico appartenente alla medesima cultura, né di tradurre in diverse lingue i medesimi contenuti informativi, ma di comunicare efficacemente anche con coloro che appartengono a diverse culture e per i quali ciò che per noi è ovvio, come l'immagine di un crocefisso, è del tutto incomprensibile. Non si deve mai dimenticare, infatti, che il valore di un servizio consiste nell'utilità percepita dal fruitore (Normann 1984; Eiglier e Langeard 1987) e che, pertanto, esso è determinato previamente dalla corretta analisi e segmentazione della domanda e da una conseguente politica del prodotto.

Altresì, la riduzione della separazione fisica ma soprattutto semantica degli oggetti storici dal contesto, consentirebbe agli istituti e i luoghi della cultura, a cominciare dai musei, di aprirsi alla città e al territorio, fornendo agli utenti gli strumenti per l'interpretazione dei luoghi circostanti e agendo come inizio di un racconto che continua all'aperto[27]. Operativamente si tratterebbe di dar corpo

[26] Anche la Lettera Circolare della Pontificia Commissione per i beni culturali della Chiesa emanata nel 2001 ha chiarito che "il patrimonio storico-artistico ha acquisito, a causa della secolarizzazione, un significato quasi esclusivamente estetico", mentre il valore delle opere d'arte non può essere inteso in senso "assoluto", dovendo invece essere "contestualizzato nel vissuto sociale, ecclesiale, devozionale", valorizzando "l'importanza contestuale dei beni storico-artistici in modo che il manufatto, nel suo valore estetico non venga distaccato totalmente dalla sua funzione pastorale, oltre che dal contesto storico, sociale, ambientale, devozionale del quale è peculiare espressione e testimonianza".

[27] In questa direzione vanno anche le raccomandazioni di molti decreti ministeriali italiani, che avvertono che "il *territorio come* «museo diffuso» […] può essere goduto e rispettato soltanto se trova nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori" (D.M. 10 maggio 2001: *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, art. 150, comma 6, D.L. n. 112/98)*, nonché la *Carta sul turismo culturale per la gestione responsabile delle attività di fruizione nei siti di rilevanza culturale* (*International Cultural Tourism Charter: Managing Tourism at Places of Heritage Significance*, ICOMOS, Paris 1999), che persegue il

all'articolata strategia del «museo territorio» (Dragoni 2005), esplicitando le relazioni che intercorrono fra gli oggetti e il contesto nel quale sono stati prodotti e risarcendoli dei significati cancellati nel momento della loro musealizzazione («museo risarcimento»), dotandosi di spazi e di servizi di accoglienza e di informazione che spingano i visitatori alla scoperta del patrimonio culturale materiale e immateriale diffuso nei luoghi circostanti («museo piazza») e presentando i successivi musei e i migliori percorsi per raggiungerli («museo rete»). Ancor meglio sarebbe se ciascun museo agisse come stazione di un'articolata itineraria territoriale, specialmente nel caso di assetti a rete («museo cardine itinerario»).

Ciò contribuirebbe al doveroso obiettivo di presentare le risorse culturali di un territorio in modo integrato, realizzando un'offerta turistico-culturale composita, che includa musei, centri storici, mostre, natura, patrimonio industriale, cibo e altri prodotti tradizionali, e aperta, in grado di favorire il coinvolgimento attivo del consumatore nei processi di produzione e di creazione del prodotto anche turistico-culturale (Cerquetti 2007; Meneghello e Furlan 2007; De Carlo e Dubini 2010; Barile e Saviano 2012 e 2014; Golinelli 2012).

8. **Efficacia dell'offerta di itinerari turistico-culturali**

Per rispondere alla nozione antropologica di cultura e di bene culturale e ai caratteri assunti dalla domanda culturale e turistica di particolare efficacia si rivela l'offerta di itinerari articolari sul territorio e fondati sul patrimonio culturale materiale e immateriale *place specific* considerato nella sua complessità e profondità storica. Questa risulta assai adeguata per ricostruire, comunicare e far apprezzare la complessiva cultura di un luogo al maggior numero di utenti, intercettando e soddisfacendo al meglio i molteplici interessi che muovono i diversi cluster di domanda culturale e turistica e, dunque, per creare un'elevata utilità culturale e conseguentemente economica anche per il territorio.

Difatti, tali percorsi potrebbero dare conto dei diversi aspetti che compongono l'identità di un luogo intersecando una serie potenzialmente infinita di tematiche e, dunque, interconnettendo luoghi di interesse artistico, paesaggistico, storico, industriale, etc., nonché beni culturali immateriali (feste, riti, tradizioni, etc.). In particolare gli itinerari possono essere tematizzati in vari modi, dedicandosi a fenomeni ampi e complessi o ad aspetti molto specifici, nonché focalizzarsi su un singolo tema o integrare più temi, anche di diversa natura (itinerari monotematici o pluri-tematici). Questi possono inoltre estendersi per aree geografiche più o meno ampie e debbono comprendere "istituti" (musei e centri di documentazione) e patrimonio storico diffuso sul territorio (luoghi d'interesse storico-artistico, naturalistico, opere di ingegneria civile, siti industriale, etc.) e possono anche includere visite alle aziende in attività, presso le quali presentare al pubblico le distintive caratteristiche *place specific* dei prodotti locali (Montella, 2021).

Ma per conseguire tutto il possibile valore, tali itinerari debbono anzitutto intersecarsi l'un l'altro, anche se di diversa natura, combinando le risorse del territorio in una prospettiva sistemica organizzativamente diffusa e culturalmente olistica. Difatti ogni singolo tema, per specifico e circoscritto che possa essere, si collega necessariamente ad innumerevoli altri. Occorre pertanto che l'offerta itineraria tenga conto delle interazioni fra diversi aspetti per non rischiare di alterare la complessiva identità sistemica del luogo, che non è data dalla somma meccanica e dalla giustapposizione delle singole componenti, ma è invece un sistema integrato di valori, tradizioni, economia, arte, scienza, tecnica, etc. Ciò consentirebbe di presentare al visitatore quel reticolo di relazioni che rivela lo sviluppo storico della cultura del luogo, mettendo l'utente in grado di cogliere al tempo stesso specificità e interazioni. La soluzione operativa a questo problema è in realtà alquanto semplice. La si ottiene segnalando ad ogni nodo di ciascun percorso gli incroci con altri itinerari.

---

potenziamento dei sistemi di gestione del patrimonio culturale, per rendere accessibile ai fruitori il significato del patrimonio stesso.

Altresì, maggiore sarà il numero degli itinerari tematici che verranno man mano istruiti, maggiore sarà la possibilità di ciascun visitatore di costruire il suo percorso di visita secondo i propri interessi, personalizzando la propria esperienza combinando a propria discrezione moduli vari dell'offerta. Il risultato finale è di dar corpo all'assunto per il quale ciascun territorio è come il gioco dell'oca, dove ogni casella si lega a tutte le altre. Per di più si tratta non semplicemente di connettere un luogo all'altro, ma un tema all'altro e un momento storico ad altri momenti storici: i percorsi con le loro diverse direzioni finiscono in questo modo per funzionare come trame e orditi che compongono man mano quella tela che va sotto il nome di paesaggio.

Ovviamente, imprescindibile per conseguire tutti i risultati possibili risulta progettare tali itinerari avendo ben chiaro che l'offerta culturale consiste in un *servizio* che va costruito a partire dalla dotazione di patrimonio culturale. Ciò significa anzitutto non confondere lo stock di capitale culturale di cui si dispone con il servizio offerto. Occorre dunque non limitarsi ad offrire la sola *accessibilità fisica*, ovvero la visione degli oggetti, che costituisce il grado minimo dell'offerta e che si risolve per lo più in mera contemplazione soprattutto per chi non sia autonomamente munito di competenze disciplinari specifiche, ma mirare ad offrire *l'accessibilità intellettuale*, ovvero la comprensione da parte del pubblico del valore culturale dei beni come testimonianza di civiltà, esplicitando adeguatamente le informazioni storiche che essi sono in grado di raccontare.

In più, occorre tener presente che l'offerta, anche di tipo culturale, consiste in un *global service* (Berry *et al.* 1988; Lehtinen e Lehtinen 1991, Zeithaml *et al.* 1996). Si tratta dunque di un *sistema di offerta* costituito da più servizi[28] che concorrono contestualmente alla performance e, dunque, alla complessiva qualità del servizio offerto. Ciascun servizio a sua volta comprende più componenti dalla cui percezione dipende la complessiva soddisfazione dell'utente. Oltre al contenuto specifico del servizio, fondamentali risultano così anche il *servicescape* (ambiente fisico), il personale di contatto e l'interazione con l'utente. Per ciascuno dei servizi che compongono il complessivo sistema di offerta occorrerà dunque attenersi ai principi della cultura del servizio e al paradigma del miglioramento continuo (Dale e Newell 1991), considerando che è meglio non offrire un servizio piuttosto che offrire un servizio imperfetto (Su e Teng 2018).

5. Valorizzazione dell'offerta itineraria

Affinché l'offerta di itinerari turistico-culturali di un territorio possa ottenere la piena soddisfazione degli utenti e, dunque, il maggior valore conseguibile, alcuni aspetti relativi alla sua costruzione, erogazione e gestione risultano di particolare rilievo strategico.

5.1 Costruzione

Per costruire l'intero portafoglio di itinerari, processo graduale potenzialmente incessante che richiede competenze interdisciplinari, occorrerà definire i singoli percorsi e procedere dunque alla progettazione del servizio.

Segnatamente, per prima cosa andranno determinate le priorità tematiche sulla base del valore identitario *place specific* di ciascuna e del valore aggiunto determinabile per il territorio. Occorrerà quindi individuare tutti i siti coinvolti in ciascun itinerario tematico e selezionare tra questi quelli da includervi, anche considerandone la rispondenza alle esigenze gestionali e alla frequentazione del pubblico in relazione ai titoli proprietari, allo stato di conservazione, alla sicurezza dei visitatori, ai servizi logistici, etc. In base a ciò potranno essere riviste le priorità tematiche individuate in astratto.

[28] Nel caso dell'offerta culturale è possibile distinguere tra servizi *core* imprescindibili per il conseguimento della mission e identificabili con tutti quelli che consentono la valorizzazione del patrimonio, intesa come comunicazione delle informazioni storiche incorporate nel patrimonio attraverso le quali presentare i beni culturali come testimonianza della cultura del luogo, e servizi *aggiuntivi* come quelli di ristorazione, bookshop, etc.

Si tratterà poi di progettare l'offerta, considerando che essa si configura come *global service*. Ciascun dei servizi nei quali si articola il complessivo sistema di offerta dovrà dunque essere progettato correttamente sia in sé che in relazione agli altri, agendo contestualmente su tutte le sue componenti per garantirne la qualità.

Tra il molto al riguardo, particolare importanza assume il servizio *core* dell'offerta, che dovrà essere congegnato in moda da presentare il patrimonio musealizzato e diffuso come testimonianza della cultura del luogo. A tal fine i contenuti informativi dovranno essere coerenti con la nozione antropologica di cultura e con il paradigma della cultura materiale, illustrando di ogni oggetto o sito non solo gli aspetti estetico-formali, ma soprattutto la funzione naturalmente economica[29] ed esplicitando le relazioni con il contesto. In più occorrerà adottare un linguaggio comprensibile ad un pubblico ampio ed eterogeneo e non necessariamente munito di competenze disciplinari specialistiche. Tutto ciò è assolutamente indispensabile, ma non ancora sufficiente. In più occorre differenziare l'offerta in modo da intercettare e soddisfare i diversi cluster di domanda, partendo dalla individuazione dei target che compongono il proprio mercato obiettivo. Tale segmentazione dovrà tener conto, oltre che dei criteri usuali legati a fasce d'età, livelli d'istruzione, etc., più ancora dei contesti geografici e culturali di provenienza[30]. Diversamente sarebbe impossibile cogliere sia l'obiettivo etico-politico concernente il carattere socialmente meritorio del turismo quale strumento di potenziamento del capitale umano, sia quello economico legato alla *customer satisfaction* e, dunque, all'incremento sia dei flussi turistici e dei tempi di permanenza, sia alla loro ottimale distribuzione nei diversi luoghi della regione e nell'arco dei mesi.

Oltre a ciò e oltre al tema del personale e della relazione e interazione con l'utente, di cui si dirà più avanti, particolarmente rilevante è l'ambiente fisico (*servicescape,* Wakefield e Blodgett 2016), sia interno (aspetto dell'edificio, organizzazione degli spazi, allestimento espositivo – sia quanto alla disposizione degli oggetti nello spazio sia quanto ai supporti fisici impiegati nell' erogazione - servizi accessori, etc.), sia esterno (spazi antistanti all'ingresso, facciata, nonché indicazioni stradali, parcheggi e mezzi di trasporti/grado di accessibilità, strutture di ristorazione e alloggio, etc.).

Fra l'altro occorrerà anche valutare la capacità di ciascun servizio (dimensioni, unità di servizi erogabili in una stessa unità di tempo, utenti che potranno essere serviti contemporaneamente e in un solo giorno, etc.), giacché questa ha limiti fisici e risente delle variazioni della domanda nell'arco del giorno e delle stagioni.

5.2 Erogazione

Per sviluppare un eccellente sistema di offerta occorre una profonda riflessione sui legami da creare con l'utenza. Come già più volte sottolineato, anche in ambito culturale il valore del servizio, essendo quello percepito dall'utente, dipende dalla capacità di stabilire un rapporto di *fine tuning* con tutti i diversi gruppi dei potenziali utenti, scegliendo non solo contenuti informativi, ma anche forme di erogazione che aderiscano agli interessi e al capitale personale degli utenti.

Particolarmente efficace sia per la frequentazione del singolo sito e per la lettura del singolo oggetto, sia per l'intero itinerario e per la rete di itinerari risulta la modalità del self-service (Geissler

[29] Come già chiarito, si tratta di spiegare la "funzione naturale" di ogni oggetto e complesso, ovvero le cause di ogni genere che ne hanno determinato la produzione, gli usi, la forma, i materiali, le tecniche costruttive, l'ubicazione e le eventuali modificazioni successive (Montella 2009).

[30] Così, ad esempio, ai residenti in loco e nelle aree prossime, dotati di un ampio bagaglio di conoscenze anche tacitamente trasmesse inerenti alla realtà locale, si potrà offrire una presentazione degli oggetti molto contestualizzata rispetto alla storia sociale, civile, religiosa, economica, artistica, etc. del posto. Anche contestualizzato dovrà essere il servizio informativo rivolto ad utenti provenienti da regioni meno prossime o da altri paesi, rinunciando, però, a notizie tanto minuziosamente locali da risultare né facilmente comprensibili né particolarmente interessanti per queste fasce di pubblico. La necessità di un marketing differenziato ed eventualmente perfino focalizzato risulta poi assolutamente evidente quando si pensi a cluster provenienti da altri ambienti culturali, per i quali non basterà tradurre ad esempio in giapponese o cinese "crocifisso" o "ordini mendicanti", "assunzione", etc., giacché, ovviamente, occorrerà fornire una adeguata spiegazione di merito.

et al, 2006). Questa, infatti, consente una forma di visita attiva, che favorisce la libertà di movimento e l'autonomia critica dell'utente, rendendolo al tempo stesso produttore e consumatore del servizio in un'ottica di *value co-creation* (Prahalad e Ramaswamy 2004; Payne *et al.* 2008, Barile e Saviano 2014)[31]. Ovviamente, poiché è impossibile gestire contemporaneamente utenti attivi e passivi, l'ideale è il giusto mix fra il metodo tradizionale dell'erogazione a somministrazione chiusa e il self-service.

In ciascun sito occorre dunque predisporre supporti informativi, sia tradizionali che meglio ancora tecnologici (Hume, 2015) (pannelli, schede mobili, guide brevi, dépliant, strumenti multimediali e ipertestuali, etc.), che illustrino ciascun oggetto-sito e rinviino alla città e al territorio circostante, nonché ai siti successivi dello stesso itinerario, e che presentino e diano indicazioni sugli altri itinerari che si incrociano in ciascun punto. In tal modo i visitatori verranno messi in condizione di leggere il territorio come museo diffuso e di creare autonomamente i propri percorsi, avendo conoscenza di tutte le possibilità offerte e potendole combinare liberamente secondo le proprie preferenze e disponibilità di tempo.

Rilevante in tal senso risulterebbe anche la realizzazione in alcuni snodi degli itinerari di particolare importanza di spazi in cui accogliere e far sostare gli utenti e fornire informazioni sul territorio ("museo piazza"), nei quali ad esempio allestire plastici di grandi dimensioni o rappresentazioni virtuali che ricostruiscano visivamente il territorio, nonché vetrine di prodotti locali tradizionali (artigianali, enogastronomici, industriali, etc.).

Assai utile, tra il molto alto, sarebbe anche l'attivazione di un numero verde per informazioni e assistenza e finanche di trasporti dedicati.

5.3 Gestione

Tra i molteplici aspetti relativi alla gestione dell'offerta itineraria di un territorio, in aggiunta a quanto implicito nel già detto, alcuni meritano di essere evidenziati.

Anzitutto si dovrà tener conto dell'inclusione di siti e soggetti di diverso titolo proprietario, che possano anche richiedere corrispettivi, e della scelta del soggetto gestore. Da un lato, infatti, sussistono tutte le condizioni di legge per l'affidamento in concessione anche a privati profit sia del *global service* che, eventualmente, di singoli servizi. Dall'altro si danno innumerevoli possibilità diverse a partire dalla costituzione di società miste pubblico-privato (Vitale 2018; Areddu 2020).

Altresì, va considerato che in funzione della performance del servizio anche di tipo culturale essenziale è la componente del personale (Di Mauro e Zambonin 2006; Storey 2016) e, segnatamente, di quello di front office. Questo personifica l'offerta agli occhi dell'utente e deve svolgere in contemporanea due compiti potenzialmente contrastanti: servire l'utente e difendere dall'utente l'offerta, ovvero assicurare il rispetto delle norme di frequentazione del luogo, la salvaguardia dei beni, etc.[32]. Dunque, per soddisfare i livelli di servizio attesi dal pubblico ed evitare che - soprattutto quando per il personale siano stati stabiliti comportamenti standardizzati e frasi fissate da uno *service*

[31] Al contempo, questa modalità ha il vantaggio di diminuire il rischio di una insoddisfacente performance del personale di contatto, nonché di ridurre i costi di personale, trasferendo sull'utente una buona parte del lavoro necessario per l'erogazione del servizio. Ovviamente occorre misurare le difficoltà che l'utente incontra. A tal fine il sistema di erogazione deve essere decodificato e razionalizzato, in modo da poter essere gestito come se fosse una catena di montaggio. Il primo passo consiste nel ricostruire tutte le operazioni che l'utente è chiamato a svolgere. Il secondo nel valutare i supporti fisici. Il terzo nell'elencare tutte le azioni che dovranno essere svolte dal personale di contatto. Infine queste tre fasi vanno intersecate, avvalendosi anche di un diagramma di flusso oppure in forma descrittiva.

[32] Tra il molto al riguardo, basti pensare che troppo spesso accade che il personale tenda a difendersi dall'utente, adottando comportamenti burocratici (riparandosi dietro postazioni, dietro regolamenti, etc.) o lassisti (cedendo a tutte le richieste dell'utente a prescindere dai regolamenti, etc..). Va inoltre considerato che il suo ruolo relazionale con l'utente è essenzialmente costituito da tre elementi: i) l'immagine, fra cui l'abbigliamento che consenta il riconoscimento immediato; ii) il gesto, ossia mettersi subito a disposizione dell'utente cessando di svolgere altre attività, avere una gestualità precisa e armoniosa, dare complessivamente l'impressione che l'utente è benvenuto, etc.); iii) la parola, con riferimento anche alla concisione e alla precisione delle informazioni, al tono rispettoso ma non servile, etc.

script - i comportamenti ripetitivi possano sfociare in automatismi sciatti, per la ottimale gestione del personale di contatto le fondamentali direttrici di azione risultano: la definizione di uno stile (funzionale all'immagine e alla differenziazione dell'offerta, nonché al rafforzamento del senso di appartenenza del personale all'organizzazione); la precisa identificazione dei ruoli; un forte investimento in attività di formazione e aggiornamento; un'insistita attività di marketing interno per coinvolgere lo staff nei processi decisionali, promuoverne la cultura del servizio e dell'ascolto e il miglioramento continuo.

Della massima importanza è poi la promozione-comunicazione dell'offerta (Aaker e Biel 2013). Tra il molto al riguardo, si dovrà tener conto soprattutto di alcuni aspetti. Anzitutto questa dovrà *far conoscere* l'offerta e offrire *informazioni* ai potenziali utenti (siti, servizi, modalità di apertura, eventi, etc.), nonché *convincerli* all'acquisto-fruizione. Essenziale è dunque il posizionamento dell'offerta e, perciò, il brand, l'immagine e la reputazione assumono un ruolo strategico (Abratt e Kleyn 2012; Balmer 2017; Pulh *et al*. 2019). A queste concorrono tutte le componenti dell'offerta complessiva, giacché la comunicazione è anche non intenzionale: ciò che viene mostrato, il personale, l'ambiente interno ed esterno, i prodotti, tutto comunica con effetti positivi o negativi e anche l'assenza di comunicazione è comunicazione[33]. Tra gli strumenti essenziali per le attività di promozione, oltre alle forme più tipiche, va considerata l'importanza dei siti internet e dei social media (Alalwa 2018) mediante cui svolgere un'attività informativa e interattiva, della vendita diretta rispetto agli utenti locali (indirizzata primariamente a scuole, circoli dopo lavoro, associazioni del tempo libero, etc., ma anche tour operator - tipici interlocutori da *contracting out* - agenzie di viaggio, etc.), nonché di oggetti con il logo e/o il messaggio dell'organizzazione (poster, t-shirt, biglietti con valore di *souvenir* realizzati con materiali non deperibili, buste, etc.), di politiche di prezzo (sconti, abbonamenti, omaggi, etc.), di aperture straordinarie, di eventi temporanei e di una carta dei servizi posta in evidenza in ogni luogo.

Infine, per ottimizzare i benefici attesi di carattere non solo culturale ma anche economico e per ridurre i costi, l'organizzazione in rete è la soluzione da adottare (Montella M.M. 2014; Cerquetti e Montella M.M. 2015; Santagati 2019). Essa del resto, favorita anche a livello normativo (D.Lgs. 24 marzo 2006, n. 156 e D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42)[34], si impone per la natura stessa di un'offerta itineraria. Sotto il profilo culturale, essendo reciprocamente complementari sia i siti di ciascun itinerario, sia ogni itinerario con tutti gli altri, il network risulterebbe particolarmente efficace per l'incremento quali-quantitativo dell'offerta e per strategie di differenziazione, giacché il prodotto integrato creato in tal modo riuscirebbe meglio ad attrarre e soddisfare un numero sempre maggiore di visitatori. Anche in ordine alle attività di promozione il network permette di accrescere il prestigio e di rafforzare l'immagine dell'insieme e di ciascuna componente. Perché l'organizzazione a rete esprima il suo intero potenziale, occorre però che investa anche il processo produttivo, per il quale costituisce una condizione ineludibile: diversamente, infatti, non sarebbe possibile superare i limiti finanziari, organizzativi, produttivi e il vincolo economico strutturale che gravano sui singoli siti (Bagdadli 2001). Per superare tali ostacoli occorre infatti conseguire in ciascuna delle tre macro-aree delle attività caratteristiche (scientifico-culturale, amministrativa, tecnica[35]) quelle economie di scala, nonché di saturazione, di specializzazione e di apprendimento, possibili solo con assetti a rete.

---

[33] In proposito occorre considerare che i messaggi possono essere di diversa specie (pianificati e non, legati al prodotto o al servizio, etc.) e che, nel necessario rispetto dei paradigmi del marketing relazionale, estremamente pericolose sono le promesse eccessive e le informazioni non veritiere, giacché, attivando una qualità attesa più alta di quella che sarà riscontrata, determineranno una cattiva qualità percepita anche a fronte di un servizio di buon livello.

[34] Tali disposizioni prevedono all'art. 112, comma 9, che soggetti pubblici e privati possano accorarsi 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». In particolare è prevista la possibilità di "centri di acquisto" in comune di beni e servizi, di strutture comuni per la fornitura al pubblico di servizi strumentali, di "organici d'area" per l'utilizzo in più luoghi del personale.

[35] A titolo esemplificativo si consideri, per le attività sia di *back* che di *front office*, l'importanza del coordinamento per la formazione, l'aggiornamento e l'impiego del personale. Quanto alle funzioni di catalogazione e di restauro e ai connessi servizi di documentazione e di informazione soprattutto si pensi all'acquisto congiunto di hardware e alla costituzione e

6. Conclusioni

Le riflessioni proposte all'interno del lavoro mettono in evidenza la necessità di dedicare profonda e crescente attenzione al tema dell'offerta culturale e turistica basata su itinerari tematizzati articolati sul territorio.

Questa, infatti, risulta particolarmente efficace per ricostruire la complessiva identità sistemica di un luogo e per rispondere all'attuale crescente domanda di conoscenza della cultura locale mediante il patrimonio materiale e immateriale capace di testimoniarne i diversi e interrelati aspetti e, dunque, non limitato ai capolavori artistici ma esteso a oggetti di interesse storico, paesaggistico, produttivo, etc. Una tale offerta, a forte valore esperienziale e soprattutto quando permettesse ai visitatori di costruire autonomamente il proprio percorso di visita del territorio in base ai propri specifici interessi, contribuirebbe significativamente non solo all'accrescimento del capitale personale degli utenti, ma soprattutto al complessivo sviluppo del territorio alla quale si applica.

Ovviamente, perché si possa conseguire tutto il potenziale valore e, dunque, sia l'obiettivo etico-politico concernente il carattere socialmente meritorio del turismo culturale quale strumento di potenziamento del capitale umano, sia quello economico legato alla customer satisfaction e, dunque, all'incremento sia dei flussi turistici e dei tempi di permanenza, sia alla loro ottimale distribuzione nei diversi luoghi del territorio e nell'arco dei mesi, risultano di rilievo strategico alcuni aspetti relativi alla costruzione, erogazione e gestione della complessiva offerta itineraria di un territorio, non ancora adeguatamente considerati dai contributi teorici né da coloro ai quali compete la valorizzazione del patrimonio culturale e la programmazione e promozione turistica dei territori.

Essendo il percorso di riflessione proposto frutto di una elaborazione concettuale e considerando molti e diversi aspetti che risultano impossibili da esaurire in una sola occasione, il lavoro apre a futuri e studi di carattere sia teorico che empirico che approfondiscano gli aspetti trattati in questa sede e quelli ulteriormente connessi.

Bibliografia

AA.VV. (1967), *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 presieduta da Francesco Franceschini,* Colombo, Roma.

Aaker D.A. e Biel A. (2013), *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*, Psychology Press, New York.

Abratt R. e Kleyn N. (2012). "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations", *European journal of marketing*, Vol. 46(7/8), pp. 1048-1063.

Addis M. (2011), "Il significato dell'esperienza di consumo nel settore artistico e culturale", in Montella M. e Cerquetti M. (a cura di), *Economia, cultura, territorio*, EUM, Macerata, pp. 45.53.

Alalwan A.A. (2018), "Investigating the impact of social media advertising features on customer purchase intention", *International Journal of Information Management*, Vol. 42, pp. 65-77.

Alibrandi T. e Ferri P. (1985), *I beni culturali e ambientali*, Giuffré Editore, Milano.

Areddu A. (2020). Itinerari culturali e sviluppo territoriale. *Rivista italiana di diritto del turismo*: 29, 2, pp. 23-50.

gestione di centri unici di utilità comune per la raccolta, la elaborazione, la restituzione e la eventuale commercializzazione dei dati e delle immagini. Circa la sicurezza, oltre all'acquisto congiunto dei materiali e della connessa assistenza di manutenzione ordinaria, di notevole conto è la possibilità di servizi comuni di controllo a distanza e di pronto intervento.

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

Balmer J.M. (2017), "The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum", *European Journal of marketing*, Vol. 51(9/10), pp. 1472-1502.

Barile S. e Saviano M. (2012), *Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali*, in Golinelli G.M. (a cura di), *op. cit.*, pp. 97-148.

Barile S. e Saviano M. (2014), "Resource Integration and value co-creation in Cultural Heritage Management", in Aiello L. (eds.), *Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, IGI Global, Hershey, pp. 58-82.

Bermingham A. e Brewer. J. (2013), *Consumption of Culture*, Routledge, London.

Berry L.L. (2002), "Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000", *Journal of Relationship Marketing*, Vol.1, No.1, pp. 59-78.

Berry L.L., Parasuraman A., Zeithaml V.A. (1988), "The service-quality puzzle", *Business horizons*, Vol. 31(5), pp. 35-43.

Cerquetti M. (2007), "La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali", *Sinergie*, Vol. 73-74, pp. 427-429.

Cerquetti M. e Montella M.M. (2015), "Museum networks and sustainable tourism management. The case study of Marche region's museums (Italy)", *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, Vol. 5(1), pp. 100-125.

Chiaberge R. (2007), "Turisti smarriti tra fibule e membranacei", *Il Sole 24 Ore*, 8 aprile, n.97.

Cova B. (2013), "Consumer culture in a Post-Postmodern World", *Mercati e Competitività*, Vol. 2, pp. 5-12.

Dale B.G. e Newell D. *(1991),* "The introduction and development of a quality improvement process: a case study", *International Journal of Production Research*, Vol. 29(9), pp. 1747-1760.

De Carlo M. e Dubini P. (2010), "Integrating Heritage Management and Tourism at Italian Cultural Destinations", *International Journal of Arts Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 30-43.

Di Mauro A. e Zambonin A. (2006), "Il ruolo strategico del personale nei musei: un'indagine nel Veneto", *Economia della cultura*, Vol. 16(4), pp. 521-534.

Dragoni P. (2005), "Antimarketing dei musei italiani?", *Sinergie*, Vol. 68, pp. 55-73.

Du Cros H. e McKercher. B. (2020), *Cultural tourism*, Routledge, LondonEiglier P. e Langeard E. (1987), *Servuction. Le marketing des services*, McGraw-Hill.

Ferrari S., e Veltri A.R. (2008), "L'approccio esperienziale nell'offerta dei beni culturali. Il caso di Emozioni da Museo, *Finanza, marketing e produzione,* Vol. 4, pp. 66-95.

Geissler G.L., Rucks C.T., Edison S.W. (2006), "Understanding the role of service convenience in art museum marketing: An exploratory study", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 14(4), pp. 69-87.

Golinelli G.M. (a cura di) (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*. Cedam, Padova.

Gummesson E. (2006), *Marketing Relazionale. Gestione del marketing nei network di relazioni*, Hoepli, Milano.

Hume M. (2015), "To technovate or not to technovate? Examining the inter-relationship of consumer technology, museum service quality, museum value, and repurchase intent", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 2(2), pp. 155-182.

Kotler P. e Kotler N. (1998), *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions Building Audiences Generating Revenue and Resources,* Jossey-Bass Inc., San Francisco.

Lehtinen U. e Lehtinen J.R. (1991), "Two approaches to service quality dimensions", *Service Industries Journal*, Vol. 11(3), pp. 287-303.

Malinowski B. (1944), *Una teoria scientifica della cultura*, Feltrinelli, Milano.

Meneghello S. e Furlan M.C. (2007), "Il turismo culturale dalle città d'arte al territorio: nuovi fattori di attrattiva e forme di fruizione", in Grossi R., *La cultura per un nuovo modello di sviluppo. Quarto Rapporto Annuale Federculture 2007*, Allemandi, Torino.

Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico,* Electa-Mondadori, Milano.

Montella M.M. (2014), "Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani", *Il Capitale Culturale*, Vol. 10, pp. 633-657.

Montella M.M. (2021), "Le attività produttive per la conoscenza esperienziale del territorio. Suggerimenti di itinerari tematici per l'Umbria", *Rivista Di Studi Manageriali*, vol. 2.

Normann R. (1984), *La gestione strategica dei servizi*, John Wiley & Sons, LTD.

Payne A.F., Storbacka K., Frow P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 36(1), pp. 83-96.

Prahalad C.K. e Ramaswamy V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of interactive marketing*, Vol. 18(3), pp. 5-14.

Pulh M., Mencarelli R., Chaney D. (2019), "The consequences of the heritage experience in brand museums on the consumer–brand relationship", *European Journal of Marketing*, Vol. 53(10), pp. 2193-2212.

Richards. G. (2018), "Cultural tourism: A review of recent research and trends", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 36, pp. 12-21.

Santagati, F. M. C. (2019). "Musei e istituzioni culturali virtuosamente in rete: una nuova politica di inclusione in Italia", *Il Capitale Culturale,* Vol. 19, pp. 521-556.

Storey J. (2016). *Human resource management*. Edward Elgar Publishing Limited.

Su Y. e Teng W. (2018), "Contemplating museums' service failure: Extracting the service quality dimensions of museums from negative on-line reviews", *Tourism Management*, Vol. 69, pp. 214-222.

Toscano B. (2000), "Il territorio come campo di ricerca storico-artistica, oggi", in AA.VV., "Pittura del '600 e del '700. La Teverina umbra e laziale", *Ricerche in Umbria,* Vol. 3*,* Canova, Treviso.

Tylor E.B. (1871), *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*, Vol. 2, London.

Vitale C. (2018). "Percorsi di valorizzazione sostenibile del patrimonio culturale e promozione turistica: la disciplina degli itinerari enogastronomici per lo sviluppo dei territori", *Agricoltura Istituzioni Mercati*, Vol. 2, pp. 43-61.

Wakefield K.L. e Blodgett J. (2016), "Retrospective: The importance of servicescapes in leisure service settings", *Journal of Services Marketing*, Vol. 30(7), pp. 686-691.

Zeithaml V.A., Bitner M.J. e Gremler D.D. (1996), *Service Marketing: Integrating Customer*, McGraw-Hill, New York.