



2026

IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage

eum

Rivista fondata da Massimo Montella



Il capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

n. 33, 2026

ISSN 2039-2362 (online)

© 2010 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttori / Editors in chief Patrizia Dragoni, Pietro Petrarola

Co-direttori / Co-editors Nadia Barrella, Fulvio Cervini, Alexander Debono, Stefano Della Torre, Giovan Battista Fianza, Pierpaolo Forte, Borja Franco Llopis, Angelo Miglietta, Christian Ost, Tonino Pen-carelli, Giuliano Volpe

Coordinatore editoriale / Editorial coordinator Maria Teresa Gigliozzi

Coordinatore tecnico / Managing coordinator Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale / Editorial board Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico / Scientific Committee Sergio Barile, Simone Betti, Ivana Bruno, Riccardo Lattuada, Anne Lepoittevin, Federico Marazzi, Iaria Miarelli Mariani, Raffaella Morselli, Haude Morvan, Federica Muzzarelli, Paola Paniccia, Giuseppe Piperata, Pio Francesco Pistilli, Massimiliano Rossi, Marialuisa Saviano, Valentina Sessa, Ludovico Solima, Andrea Torre

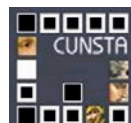
Editors Alice Devecchi, Concetta Ferrara, Costanza Geddes da Filicaia, Alessio Ionna, Chiara Mariotti, Enrico Nicosia, Alessandro Serrani, Carmen Vitale, Marta Vitullo

Web <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>, email: icc@unimc.it

Editore / Publisher eum edizioni università di macerata, Corso della Repubblica 51 – 62100 Macerata, tel. (39) 733 258 6081, fax (39) 733 258 6086, <http://eum.unimc.it>, info.ceum@unimc.it

Layout editor studio editoriale Oltrepagina

Progetto grafico / Graphics +crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA
Rivista riconosciuta CUNSTA
Rivista riconosciuta SIMED
Rivista indicizzata WOS
Rivista indicizzata SCOPUS
Rivista indicizzata DOAJ
Inclusa in ERIH-PLUS

Pencarelli T. (2025), *La gestione strategica d'impresa nella prospettiva dello stakeholder capitalism. Il ruolo della leadership umanistica*, Milano: FrancoAngeli, 324 pp.

Nel 2025 la Società Italiana di Management (SIMA) ha pubblicato, su spinta di alcuni accademici, *Il manifesto degli studi di management*¹, invitando tutta la comunità scientifica ad aderirvi. Il documento si pone quattro obiettivi principali: 1) generare maggiore impatto su imprese, istituzioni e società attraverso una ricerca co-progettata con imprese e *policy makers*, un approccio orientato al futuro e un'efficace diffusione dei risultati; 2) migliorare la capacità di lettura della complessità del reale attraverso approcci interdisciplinari, oltre che multi-metodo e multi-livello, e lo sfruttamento delle opportunità fornite da intelligenza artificiale (IA), *machine learning* (ML) e *big data*; 3) promuovere un'agenda di ricerca rinnovata, che

superi il *trade-off* tra profitto e *purpose*, attraverso un "nuovo umanesimo del management" e un focus sulla competitività del sistema Italia; 4) assumere maggiore responsabilità per il bene comune, verso un futuro equo e sostenibile. In sintesi, ci si propone di promuovere una ricerca *that matters*, ovvero che conti, attenta alle sfide e alle necessità del presente e utile alla società. Tale sguardo supera i confini disciplinari per rendere più efficace il rapporto degli studi di management non solo con il contesto di riferimento, ma anche con le tecnologie.

In questa direzione muove il volume di Tonino Pencarelli, *La gestione strategica d'impresa nella prospettiva dello stakeholder capitalism. Il ruolo della leadership umanistica*, in particolare per l'attenzione alla generazione di impatto e per la centralità dell'uomo nelle decisioni, ingrediente essenziale nei processi di creazione di valore per il bene comune. La prospettiva del capitalismo degli sta-

¹ SIMA (2025), *Il manifesto degli studi di management*, <<https://societaitalianamanagement.it/wp-content/uploads/2025/11/IL-MANIFESTO-DEGLI-STUDI-DI-MANAGEMENT.pdf>>, 25.05.2026.

keholder, a cui fa riferimento il saggio, è infatti attenta sia al benessere di tutti i portatori di interesse, considerati come persone, sia ai temi dell'ambiente. Tale approccio, come specificato dallo stesso autore nell'introduzione, è coerente con la nostra Costituzione, che all'art. 41 specifica che l'iniziativa privata «non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana».

Il volume, frutto della pluriennale esperienza didattica, scientifica e professionale dell'autore, si contraddistingue per un taglio didattico, rivolto anche a non esperti di economia, che nulla toglie al rigore concettuale e metodologico della trattazione. A tal fine, si è scelto di evidenziare in grassetto alcuni concetti chiave su cui focalizzare l'attenzione del lettore, con l'intento di facilitarne la memorizzazione. Il volume si configura così come un vero e proprio manuale di strategia, che fornisce agli studenti e futuri manager la cassetta degli attrezzi per analizzare il contesto e affrontare il futuro con un approccio umanistico.

Il libro è strutturato in quattro capitoli. Il primo è dedicato ai fondamenti dell'analisi strategica nel contesto del capitalismo degli stakeholder. Dopo aver discusso le diverse definizioni e tipologie di strategia presenti in letteratura, nonché i relativi caratteri distintivi, si approfondisce il processo di formulazione delle strategie, con un focus sulle piccole imprese. La strategia viene inquadrata nel più ampio proces-

so di definizione degli obiettivi aziendali, che include i concetti di visione, missione, valori e obiettivi, e a cui oggi gli studiosi aggiungono quello di *purpose*, «una causa superiore, una missione che va oltre gli scopi dei diversi portatori di interesse e che ispira e valorizza il patrimonio culturale delle organizzazioni»². L'analisi delle finalità imprenditoriali è condotta nell'ottica sistemica, con particolare riferimento all'approccio sistemico vitale, secondo cui la capacità di sopravvivenza di un sistema, e dunque la creazione di valore e di vantaggi competitivi difendibili e quanto più duraturi nel tempo, dipende dalla consonanza e dalla risonanza con i sovra-sistemi e sub-sistemi di riferimento³. Nell'analisi degli stakeholder e del loro ruolo Pencarelli introduce anche il concetto di Company Stakeholder Responsibility (CSR), intendendo il valore non solo come condiviso e integrato, ma anche, in linea con il già citato manifesto degli studi di management, come bene comune. Diversamente dalla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), l'etica non è qui separata dal business, ma viene incorporata nel business stesso. Infine, il focus sulle piccole imprese effettuato a chiusura del capitolo consente di capire come questi concetti possano essere declinati in contesti che si caratterizzano per la coincidenza tra proprietà e organo di governo, dunque per «una forte influenza o una proiezione» (p. 63) dei fini personali dell'imprenditore-proprietario su quelli aziendali.

Nel secondo capitolo si approfondisce il concetto di formula strategica, corri-

² Ivi, p. 4.

³ Cfr. Golinelli G. (2000), *L'approccio sistemico al governo aziendale*, Padova: Cedam, p. 110: «il sistema vitale è un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi ed opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi e adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente».

spondente al «risultato di decisioni prese dall'organo di governo dell'impresa finalizzate al perseguimento delle finalità strategiche di creazione di valore condiviso, integrato e sostenibile per tutti gli stakeholder, tenendo anche conto della valutazione previsionale delle condizioni attese del macroambiente» (p. 76). Attraverso un'ampia disamina della letteratura sull'argomento, il capitolo indaga le componenti della formula strategica, analizzando le risorse e le competenze nelle loro diverse tipologie e caratteristiche, la cultura organizzativa, con riferimento anche al capitale reputazionale, relazionale e di fiducia di un'impresa, il sistema competitivo a livello orizzontale e verticale, nonché il sistema di offerta e la relativa capacità di accrescere il valore per la clientela. Nell'analisi del sistema competitivo viene effettuato un focus anche sulla ridefinizione dei confini del business, passando dagli oceani rossi, con forte competitività tra le imprese, agli oceani blu, ambienti competitivi inediti, non presidiati dalla concorrenza. Il capitolo porta inoltre l'attenzione sullo sviluppo di strategie e scambi sociali con gli stakeholder in grado di generare benefici in un'ottica *win-win* e sulla creazione di un modello di business coerente e ben strutturato.

Il terzo capitolo analizza la formula strategica come strumento per comprendere e gestire le crisi aziendali e controllare le performance. Dopo aver chiarito il concetto di crisi d'impresa e le possibili tipologie di crisi, si prende in esame la crescita dimensionale di un'azienda e le relative insidie, per poi focalizzare l'attenzione sul controllo strategico (*ex ante, in itinere* ed *ex post*) e sulla valutazione della performance strategica nell'ottica dello *stakeholder capitalism*. Si discutono infine le diverse dimensioni della valutazione in una prospettiva olistica: sociale, riguardante la capacità di generare benessere

e soddisfazione per tutti gli stakeholder; dell'innovazione, relativa ai processi interni e di apprendimento; ed economica-finanziaria, attraverso il monitoraggio del valore economico dell'impresa. Il capitolo esamina anche diversi percorsi di gestione delle crisi, tra cui i processi di risanamento e di turnaround.

Infine, il quarto e ultimo capitolo approfondisce il ruolo della leadership e l'esigenza di un approccio umanistico in grado di orientare la formula strategica verso il capitalismo degli stakeholder. Nel contesto attuale, alla luce della rapida trasformazione digitale dominata dall'IA, «la leadership deve evolvere verso un approccio manageriale post-industriale, trasformatore ed umanistico. Una leadership innovativa, autentica, attenta alla gestione delle emozioni e all'etica nel business, capace di mettere al centro delle decisioni le persone e le loro esigenze e di adottare una comunicazione che accolga maggiormente idee e proposte dai collaboratori secondo un approccio bottom up» (p. 228). Il capitolo prende in esame le differenze tra leadership e management, nonché le principali definizioni e teorie sulla leadership, dalle teorie del grande uomo e dei tratti alle teorie comportamentali fino a quelle contingenti/situazionali e alle contemporanee. La prospettiva umanistica considera in modo unitario e complementare gli approcci transazionali, fondati sul bisogno di portare a termine un lavoro, e quelli trasformativi, basati sul bisogno di significati, ponendo attenzione non solo sull'uomo, ma anche sull'ambiente e sulle varie forme di vita sulla terra. L'uomo è posto al centro delle decisioni aziendali: ne è il fine, non il mezzo. L'autore mette in luce anche la necessità di leader dotati di intelligenza emotiva, «consapevoli di sé e degli altri e capaci di gestire sé stessi e gli altri» (p. 287), ovvero leader risonanti, in

grado di orientare le emozioni in senso positivo, creare empatia e generare e diffondere ottimismo e buon umore, senza prescindere dalla collaborazione intra- e inter-organizzativa. Tra gli esempi a cui ispirarsi Pencarelli cita Adriano Olivetti, Brunello Cucinelli ed Enrico Loccioni.

Particolarmente utili, soprattutto per l'ambito dei beni culturali, oggetto di indagine de «Il capitale culturale», sono le note sulla leadership al servizio degli altri (*servant leadership*) e sul management orientato alla comunità locale. Compito

dei docenti di management dei beni culturali, a cui spetta la formazione dei futuri manager del nostro patrimonio, dovrebbe essere, infatti, proprio quello di ispirare un forte senso di responsabilità nei confronti della valorizzazione del patrimonio come strumento della tutela e viceversa, al fine di garantire la più ampia partecipazione dei cittadini e la sopravvivenza del patrimonio culturale per le future generazioni.

Mara Cerquetti
Università di Macerata

JOURNAL OF THE DIVISION OF CULTURAL HERITAGE
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttori / Editors in chief

Patrizia Dragoni, Pietro Petrarola

Co-direttori / Co-editors

Nadia Barrella, Fulvio Cervini, Alexander Debono, Stefano Della Torre, Giovan Battista Fianza, Pierpaolo Forte, Borja Franco Llopis, Angelo Miglietta, Christian Ost, Tonino Pencarelli, Giuliano Volpe

Texts by

Pier Fausto Bagatti Valsecchi, Annalisa Banzi, Nadia Barrella, Serena Benelli, Stefano Bianchini, Mara Cerquetti, Emine Selcen Cesur, Elisabetta Cortella, Marco Coppe, Ruggero De Blasi, Daniela Del Pesco, Patrizia Dragoni, Carla Fernández Martínez, Filippo Yahia Masri, Laura Moure Cecchini, Alexia Pavan, Donatella Livia Sparti, Zeynep Tanrıverdi

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

