

BDC

Università degli Studi di Napoli Federico II

17

numero 2 anno 2017



BDC

Università degli Studi di Napoli Federico II

17

numero 2 anno 2017

Circular Models
for Systemic Adaptive
Reuse of Cultural
Heritage and Landscape



BDC

Università degli Studi di Napoli Federico II

Via Toledo, 402
80134 Napoli
tel. + 39 081 2538659
fax + 39 081 2538649
e-mail info.bdc@unina.it
www.bdc.unina.it

Direttore responsabile: Luigi Fusco Girard
BDC - Bollettino del Centro Calza Bini - Università degli Studi di Napoli Federico II
Registrazione: Cancelleria del Tribunale di Napoli, n. 5144, 06.09.2000
BDC è pubblicato da FedOAPress (Federico II Open Access Press) e realizzato con Open Journal System

Print ISSN 1121-2918, electronic ISSN 2284-4732

Editor in chief

Luigi Fusco Girard, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy

Co-editors in chief

Maria Cerreta, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Pasquale De Toro, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy

Associate editor

Francesca Ferretti, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy

Editorial board

Antonio Acierno, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Luigi Biggiero, Department of Civil, Architectural
and Environmental Engineering, University of Naples
Federico II, Naples, Italy
Francesco Bruno, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Vito Cappiello, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Mario Coletta, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Teresa Colletta, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Ileana Corbi, Department of Structures for Engineering
and Architecture, University of Naples Federico II,
Naples, Italy
Livia D'Apuzzo, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Gianluigi de Martino, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Stefania De Medici, Department of Civil Engineering
and Architecture, University of Catania, Catania, Italy
Francesco Forte, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Rosa Anna Genovese, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Fabrizio Mangoni di Santo Stefano,
Department of Architecture, University of Naples
Federico II, Naples, Italy
Luca Pagano, Department of Civil, Architectural
and Environmental Engineering, University of Naples
Federico II, Naples, Italy
Stefania Palmentieri, Department of Political Sciences,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Luigi Picone, Department of Architecture, University
of Naples Federico II, Naples, Italy
Michelangelo Russo, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Salvatore Sessa, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy

Editorial staff

Mariarosaria Angrisano, Martina Bosone,
Antonia Gravagnuolo, Silvia Iodice,
Francesca Nocca, Stefania Regalbutto,
Interdepartmental Research Center in Urban Planning
Alberto Calza Bini, University of Naples Federico II,
Naples, Italy

Scientific committee

Roberto Banchini, Ministry of Cultural Heritage
and Activities (MiBACT), Rome, Italy
Alfonso Barbarisi, School of Medicine, Second
University of Naples (SUN), Naples, Italy
Eugenie L. Birch, School of Design, University
of Pennsylvania, Philadelphia, United States of America
Roberto Camagni, Department of Building
Environment Science and Technology (BEST),
Polytechnic of Milan, Milan, Italy
Leonardo Casini, Research Centre for Appraisal
and Land Economics (Ce.S.E.T.), Florence, Italy
Rocco Curto, Department of Architecture and Design,
Polytechnic of Turin, Turin, Italy
Sasa Dobricic, University of Nova Gorica,
Nova Gorica, Slovenia
Maja Fredotovic, Faculty of Economics,
University of Split, Split, Croatia
Adriano Giannola, Department of Economics,
Management and Institutions, University of Naples
Federico II, Naples, Italy
Christer Gustafsson, Department of Art History,
Conservation, Uppsala University, Visby, Sweden
Emiko Kakiuchi, National Graduate Institute
for Policy Studies, Tokyo, Japan
Karima Kourtit, Department of Spatial Economics,
Free University, Amsterdam, The Netherlands
Mario Losasso, Department of Architecture,
University of Naples Federico II, Naples, Italy
Jean-Louis Luxen, Catholic University of Louvain,
Belgium
Andrea Masullo, Greenaccord Onlus, Rome, Italy
Alfonso Morvillo, Institute for Service Industry
Research (IRAT) - National Research Council of Italy
(CNR), Naples, Italy
Giuseppe Munda, Department of Economics and
Economic History, Universitat Autònoma de Barcelona,
Barcelona, Spain
Peter Nijkamp, Department of Spatial Economics,
Free University, Amsterdam, The Netherlands
Christian Ost, ICHEC Brussels Management School,
Ecaussinnes, Belgium
Donovan Rypkema, Heritage Strategies International,
Washington D.C., United States of America
Ana Pereira Roders, Department of the Built
Environment, Eindhoven University of Technology,
Eindhoven, The Netherlands
Joe Ravetz, School of Environment, Education
and Development, University of Manchester,
Manchester, United Kingdom
Paolo Stampacchia, Department of Economics,
Management, Institutions, University of Naples
Federico II, Naples, Italy
David Throsby, Department of Economics, Macquarie
University, Sydney, Australia



Indice/Index

- 155 Editorial
Luigi Fusco Girard
- 159 Matera 2019 Capitale Europea della Cultura:
città della natura, città della cultura, città della
rigenerazione
*Luigi Fusco Girard, Francesca Nocca, Antonia
Gravagnuolo*
- 185 Evaluation criteria for a circular adaptive reuse
of cultural heritage
*Antonia Gravagnuolo, Luigi Fusco Girard,
Christian Ost, Ruba Saleh*
- 217 Multidimensional assessment for urban
regeneration: the case study of Pozzuoli (Italy)
Pasquale De Toro, Francesca Nocca
- 239 From tangible to intangible: hybrid tools for
operationalizing Historic Urban Landscape
Approach
Anna Onesti, Martina Bosone
- 257 Una riflessione sul modello di business delle
Ville Vesuviane
Immacolata Vellecco
- 269 Tra paesaggio e ambiente: cupole in Campania
Gianluigi de Martino

UNA RIFLESSIONE SUL MODELLO DI BUSINESS DELLE VILLE VESUVIANE

Immacolata Vellecco

Sommario

L'area vesuviana deve la sua notorietà soprattutto al patrimonio archeologico relativo all'eruzione vulcanica del 79d.c. Il territorio è dotato di altre risorse altresì preziose ma meno note. Le Ville Vesuviane, un insieme di 122 edifici del XVIII secolo, sono testimonianza di un periodo storico di grande splendore legato al regno di Carlo III di Borbone. I risultati di esercizio negativi, sebbene in progressiva riduzione dal 2009, sono attualmente al centro di un dibattito che, come si auspica, dovrebbe contribuire a ridefinire scelte gestionali compatibili con obiettivi di sostenibilità economica. Nel tentativo di contribuire alla riflessione collettiva sul futuro di tale patrimonio culturale, il lavoro si propone di analizzare le logiche e le criticità che hanno ispirato la gestione, con lo scopo di evidenziare possibili scelte di cambiamento e pervenire ad un nuovo e più sostenibile modello di business.

Parole chiave: patrimonio culturale, modello di business, sostenibilità

A REFLECTION ON THE BUSINESS MODEL OF THE VESUVIAN VILLES

Abstract

The Vesuvian area owes its fame mainly to its archaeological heritage, the ruins of roman cities burned and buried by the volcanic eruption in 79 AD. In addition to this priceless heritage, which strongly characterizes the identity of the territory, there are also further precious and less known resources. The Vesuvian Villas, a collection of 122 buildings of the eighteenth century, characterized by varying state of preservation, and evidence of a period of great historical splendour linked to the reign of Charles III of Bourbon. The persistence of negative economic results, although gradually decreasing since 2009, is currently at the centre of an ongoing debate that, as we hope, should help to redefine management choices compatible with the objectives of economic sustainability. This article attempts to reflect on the management of this historical and artistic heritage, with the aim of highlighting possible choices of change and achieving a more sustainable business model.

Keywords: cultural heritage, business model, sustainability

1. Introduzione

Le ville e le dimore storiche costituiscono, in Italia, un patrimonio di inestimabile valore artistico e culturale. La necessità morale di preservare per le future generazioni tali beni si scontra con gli elevatissimi costi di manutenzione. Si discute, pertanto, in sedi sempre più numerose, sulle opportunità di “messa a reddito” di tali beni che, anche quando di proprietà privata, sono soggetti a vincoli di conservazione che ne limitano la trasformazione strutturale o il frazionamento, imponendo sul proprietario obblighi di manutenzione, conservazione e fiscali molto rilevanti.

Dal punto di vista strettamente economico, uno studio recente della Fondazione Bruno Visentini (2015) su un campione di circa 3.300 dimore storiche vincolate italiane ha quantificato in oltre 24.000 euro l'anno i costi medi che sarebbero richiesti per la sola manutenzione ordinaria delle strutture, e in circa 73.000 le spese medie annue straordinarie che si renderebbero necessarie.

Il rilancio turistico, supportato da adeguate strategie di *incomìng*, appare una delle possibili proposte, ed è in particolare sostenuto dall'Associazione Dimore Storiche Italiane, che conta 4.500 aderenti. L'Associazione Dimore Storiche Italiane (A.D.S.I.) è un Ente Morale Riconosciuto con DPR 26/11/90 senza scopo di lucro, con l'obiettivo di favorire la consulenza e l'assistenza giuridica, amministrativa, tributaria e tecnica a favore dei propri Soci ai fini della salvaguardia, conservazione, valorizzazione e gestione delle dimore storiche.

Inoltre, l'Ente intrattiene rapporti con i competenti organi pubblici, collabora con analoghe associazioni nazionali ed internazionali, in particolare con quelle europee aventi scopi simili, ed è membro della HEH (European Historic Houses). Esso promuove anche studi, ricerche ed iniziative dirette al conseguimento dei fini sociali e prospetta i mezzi per conseguire un più adeguato ordinamento legislativo europeo e nazionale. All'associazione possono aderire persone fisiche o giuridiche anche di diritto pubblico che siano titolari del diritto di proprietà o comproprietà, o di altro diritto reale su dimore storiche.

In tale prospettiva, assume rilevanza fondamentale lo studio delle relazioni tra il riutilizzo del patrimonio artistico e la gestione della destinazione turistica. In particolare, è necessario comprendere quali sono gli elementi e le azioni che contribuiscono alla creazione di un circuito virtuoso di sviluppo della destinazione, mentre una diversa prospettiva è da adottare nel caso delle destinazioni mature, in cui vanno analizzate le problematiche e le possibili soluzioni relative a situazioni di ipersfruttamento delle destinazioni e di prevenzione delle conseguenze legate al loro possibile declino (Moretti, 2000).

In via generale, la presenza di alcuni elementi specifici tipici del patrimonio immobiliare hanno conseguenze operative in termini turistici. In primo luogo, infatti, la natura, la struttura ed il significato degli spazi vanno ad influenzare le opzioni di riutilizzo degli stessi. In secondo luogo, la non trasportabilità del patrimonio edificato influenza le caratteristiche dei prodotti turistici ad esso collegati, mentre le infrastrutture del contesto condizionano l'accessibilità.

Inoltre, i contesti nei quali il patrimonio si trova integrato sono, spesso, molto diversi da quelli in cui si trovava in origine ed il processo di riuso deve, quindi, essere strettamente connesso a quanto accade nelle aree circostanti, possibilmente creando relazioni che permettano di valorizzare il “senso storico” del patrimonio e di tradurlo in una “nuova identità” dei luoghi.

La scarsità di risorse pubbliche a sostegno del patrimonio culturale induce una crescente

pressione ad adottare forme di valorizzazione guidate da principi economici ed orientate al successo di pubblico, con la predisposizione di prodotti culturali e ricreativi orientati all'esperienza (Pine e Gilmore, 1998) e capaci di combinare aspetti sensoriali, emozionali, sociali, educativi. In particolare, gli eventi diventano un punto di forza nel management degli edifici storici che, a loro volta, si configurano come *location* d'eccellenza per ambientare eventi di successo (Janiskee, 1996).

Tale prospettiva, volta a rafforzare la sostenibilità economica della gestione dei beni, trova numerose obiezioni da parte di coloro che assumono posizioni più orientate alla conservazione dell'autenticità, alla qualità dell'offerta culturale, alla sostenibilità sociale, ambientale e culturale in un'ottica di lungo termine.

Il dibattito sta attualmente interessando anche le Ville Vesuviane ed il loro modello di gestione, affidato all'omonima Fondazione.

Questo lavoro si propone di contribuire al dibattito in corso, con alcune riflessioni sul ruolo svolto da tale patrimonio artistico per lo sviluppo locale e per la diffusione di cultura e conoscenza. Dopo una descrizione del valore storico-artistico del sistema di edifici, se ne illustrano alcuni aspetti istituzionali e gestionali, utilizzando uno strumento concettuale tipico dell'analisi economico-aziendale: il modello di business. Infine, nelle conclusioni, si suggeriscono alcuni criteri che potrebbero orientare in futuro le attività ed i processi di valorizzazione.

2. Le Ville come patrimonio diffuso

Le Ville Vesuviane sono un complesso di dimore settecentesche, costruite tra le campagne e la costa del golfo di Napoli, nei territori da S. Giovanni a Teduccio a Torre Annunziata.

Le ville sono opere di un tardo barocco, che spesso tende al rococò; qualcuna annuncia lo stile neoclassico. Di molte ville sono noti i nomi degli autori, alcuni tra i più famosi architetti operanti a Napoli nel 700: Luigi Vanvitelli, Ferdinando Fuga, Ferdinando Sanfelice, Domenico Antonio Vaccaro, ed altri meno conosciuti. Intorno alla metà del '700, l'aristocrazia partenopea, per emulare Carlo III di Borbone, che vantava la sua magnifica dimora estiva a Portici, cominciò a farsi costruire splendide ville tra Napoli e Pompei.

Carlo III di Borbone, figlio di Filippo V di Spagna, ascese al trono del Regno di Napoli e di Sicilia nel 1735 e regnò per circa venticinque anni, succedendo poi al padre sul trono di Spagna nel 1759. La localizzazione di ville e palazzi nella fascia costiera vesuviana è fortemente legata, oltre che alla decisione di Carlo III di costruire la nuova reggia estiva nel casale di Portici, alla decisione del monarca di sancire per tale area il privilegio dell'esenzione fiscale, che durò fino al 1877. Tale vantaggiosa possibilità spinse molte famiglie aristocratiche napoletane ed il clero a stabilirsi nelle località della campagna vesuviana o lungo la costa per tutto il tratto che va dal casale di San Giovanni a Teduccio a Torre del Greco.

Le ville rustiche, in cui prevaleva una funzione produttiva legata alla coltivazione del fondo agricolo, sorgevano in un'area collinare piuttosto lontana dal mare. Invece i palazzi costieri, dapprima abitati da pescatori e commercianti marittimi, attirarono l'attenzione dei nobili di scala locale e dei regnanti, i quali diedero vita a una completa ristrutturazione dei fabbricati che furono trasformati in "ville di delizia" e destinati ad ospitare gli svaghi dei nobili, le feste di corte, ed a sostenere una sorta di "competizione sociale" attraverso l'esibizione degli *status symbol* propri dell'epoca.

Inoltre, molte residenze già esistenti cambiarono tipologia, da tenuta agricola a villa di

rappresentanza. Anche l'architettura subì quindi rilevanti modificazioni: giardini invece di aree coltivate; facciate (come nei palazzi di città) allineate lungo la strada, scenografiche scalinate con archi rampanti sul cortile, terrazze e stucchi aggiunti per rendere l'insieme più prezioso.

Le Ville settecentesche sono disposte su più piani per ospitare la numerosa corte, gli ospiti ed il seguito. Solitamente, sovrapposti al piano terreno si elevano due piani; il piano terra è destinato ai servizi e agli alloggi per la servitù, ai depositi di derrate ed alle stalle; mentre il primo piano è interamente occupato dall'appartamento reale.

I saloni di ricevimento sono collegati con terrazzi e terrazzini che consentono di ammirare il panorama sia dal lato del mare, che da quello della campagna e del Vesuvio. All'interno degli edifici si trovano sculture e pitture parietali settecentesche e ottocentesche, affreschi con scene mitologiche ed allegoriche.

Un elenco solo indicativo comprende ben 122 ville del XVIII secolo; ma l'area aveva già cominciato a svilupparsi a partire dall'età del Vicereame, retto dal grande Vicerè Don Pedro di Toledo (1532-1553). Già alla fine del Seicento, erano sorte varie ville di nobili, attratti dal clima mite di queste zone, dalla fertilità del suolo, dalla salubrità dell'aria e dal fascino del Vesuvio.

Ercolano possiede alcuni degli esempi più belli di tutto il vasto patrimonio architettonico delle ville settecentesche; sono per lo più situate sull'attuale Corso Resina, che è una parte dell'antica via delle Calabrie: Villa Campolieto, Villa Favorita, Villa Durante, Villa Aprile, Villa Signorini ed altre.

Un tratto di questa strada (da Villa De Bisogno di Casaluce al limite con Torre del Greco), meritò l'appellativo di "Miglio d'Oro" e conserva tuttora un grande fascino: il suo splendore si apprezza specialmente all'alba e al tramonto, quando la luce non troppo viva permette di cogliere in ogni sfumatura le stupende linee architettoniche e gli accurati particolari di ogni struttura.

Il degrado delle ville e dei palazzi cominciò con l'esilio dei sovrani del Regno delle Due Sicilie. Molte ville furono abbandonate, in una rapida successione di fitti, subaffitti e vendite. In particolare, verso il secondo dopoguerra, le Ville Vesuviane del XVIII secolo sono state protagoniste di un processo di deterioramento accelerato, perdendo i loro caratteri peculiari e la loro originalità, poiché col tempo, accanto agli antichi monumenti, sono sorte industrie locali e sono stati aggiunti quartieri di case di speculazione.

3. Scelte di governance

Con il fine di conservare e salvaguardare il cospicuo patrimonio architettonico ed ambientale delle Ville Vesuviane del XVIII secolo, la Legge dello Stato n. 578 istituiva il 29 luglio 1971 l'Ente per le Ville Vesuviane, Consorzio tra lo Stato, la Regione Campania, la Provincia di Napoli ed i Comuni Vesuviani di San Giorgio a Cremano, Portici, Ercolano, Torre del Greco, Torre Annunziata.

Il lavoro dell'Ente a tutela dei numerosi immobili monumentali è iniziato nel 1976 con l'emissione del Decreto Ministeriale di vincolo. Il costante impegno dell'Ente ha consentito di completare numerosi restauri ed intraprendere innumerevoli attività di valorizzazione. Delle dimore censite, una sessantina sono state recuperate. Alcune ville erano ed hanno conservato la loro natura di beni privati; altre, dopo il recupero, sono state affidate ad enti pubblici in prevalenza Comuni. Tra gli interventi di recupero più rilevanti si annoverano quelli di Villa Campolieto di Ercolano, completato nel 1984 dopo sei anni di lavoro di

restauro, e quelli di Villa Ruggiero, del Parco sul Mare della Villa Favorita di Ercolano e della Villa delle Ginestre di Torre del Greco; queste ultime strutture hanno conservato la natura e la logica di gestione di beni pubblici. Dopo il restauro e la restituzione alla fruizione, in particolare dopo il terremoto del 1980, si è avuto un periodo di grande espansione e visibilità (anche internazionale) dell'attività culturale realizzata nelle Ville. Grandi artisti contemporanei hanno esposto le proprie opere o presentato spettacoli, soprattutto a Villa Campolieto, utilizzata anche come sede di una prestigiosa Scuola di formazione post-universitaria.

Nel 2009 a seguito dello scioglimento del Consorzio, veniva costituita la Fondazione Ville Vesuviane e ad essa venivano assegnati il complesso monumentale di Villa Campolieto, Villa Ruggiero, il Parco sul Mare della Villa Favorita ed il parco della Villa delle Ginestre a Torre del Greco; quest'ultima, di proprietà dell'Università degli Studi Federico II, è stata concessa in comodato d'uso alla Fondazione, che riceve un contributo annuale di 10.000 euro.

In base allo Statuto, la Fondazione non persegue scopo di lucro; ha lo scopo di provvedere alla conservazione, al restauro ed alla valorizzazione del patrimonio artistico costituito dalle ville vesuviane, con i relativi parchi e giardini. Essa provvede alla conservazione ed al restauro degli immobili, previa autorizzazione ai relativi interventi, espressa nei modi di legge, dai competenti uffici del Ministero dei Beni Culturali e nel rispetto delle procedure stabilite in materia dell'articolo 29 del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 4, il c.d. "Codice dei beni culturali e del paesaggio".

La Fondazione provvede a destinare gli immobili alle finalità per essi stabilite dall'articolo 2 della legge n. 578 del 1971: biblioteche, sale di lettura, musei, luoghi espositivi per mostre d'arte, ferma restando, per la destinazione di detti immobili ad altri usi compatibili "con la (loro) natura di bene artistico" la necessità della preventiva autorizzazione dei competenti uffici ministeriali preposti alla tutela. Inoltre, la Fondazione promuove studi e pubblicazioni e sostiene le attività di carattere istruttivo ed educativo, finalizzate alla conoscenza e fruizione delle ville vesuviane, nei campi del turismo e dello spettacolo ed in ogni altro campo che sia attinente ai compiti istituzionali.

La Fondazione ha come unico socio fondatore lo Stato, è governata dal Presidente, da un Consiglio di Gestione, dal Collegio dei revisori dei conti ed è sottoposta al controllo del Mibact e della Corte dei Conti. Il Comitato Tecnico Scientifico previsto dallo Statuto non è mai stato attivato. La possibilità di ingresso di altri Soci, subordinata al pagamento di un fondo di ingresso, non è mai stata attivata. Ciò ha significato l'uscita, dai processi decisionali e gestionali, degli Enti Locali inizialmente coinvolti nel Consorzio.

L'ambiziosa aspettativa della realizzazione della Fondazione era costituita dal raggiungimento, sia pur graduale, di un'autosufficienza economico-finanziaria, attraverso un modello di business maggiormente rivolto alla valorizzazione ed all'ottenimento di ricavi da servizi.

4. Il modello di *business* come strumento di analisi manageriale

In letteratura, esistono differenti modi di definire cosa è un Modello di *Business*, quali sono gli elementi che lo caratterizzano, a quali scopi può essere utile e come utilizzarlo.

Il *business model* è una unità di analisi distinta dal prodotto, dall'impresa, dal settore o dal network; esso è centrato su un'impresa "focale", ma il suo raggio di indagine si estende oltre i confini di quell'impresa. Il modello di *business* persegue un approccio olistico e

sistemico per spiegare come un'impresa svolge la sua attività. Esso cerca anche di spiegare sia il processo di creazione di valore sia il processo di appropriazione del valore creato da parte dell'impresa.

Il modello di *business* non presuppone un meccanismo lineare di creazione del valore che, attraversando il sistema produttivo dell'impresa, riconnetta i fornitori ai clienti finali; al contrario, esso presuppone un complesso meccanismo di scambi relazionali e attività, attraverso molteplici attori. Pertanto, non si limita all'analisi strategica di prodotto e mercato, né consente di individuare le aree d'affari in cui l'impresa dovrebbe operare, né si riduce all'analisi dei meccanismi interni, in termini di sistemi di controllo e di incentivazione.

Piuttosto, come sostenuto da Chesbrough (2010), il business model definisce il valore creato per gli utenti (*value proposition*), identifica i segmenti di mercato ed i meccanismi di generazione dei profitti, definisce la struttura della catena di fornitura necessaria per creare e distribuire il prodotto/servizio offerto e le risorse complementari per supportare la posizione dell'impresa nella filiera. Soprattutto, cerca di chiarire i meccanismi attraverso i quali l'impresa viene remunerata per il valore creato, stima la struttura dei costi ed i potenziali profitti (data la proposta di valore e la struttura della catena di fornitura), descrive la posizione dell'impresa nel network che collega i fornitori ai clienti (inclusi i potenziali fornitori di prodotti complementari ed i concorrenti) e formula la strategia competitiva attraverso la quale l'impresa innovatrice può conquistare e mantenere un vantaggio rispetto ai concorrenti (Chesbrough, 2007; 2010).

Il *business model* è uno strumento manageriale molto duttile; può servire per indirizzare un processo di astrazione/teorizzazione (dalla realtà empirica alla teoria) e allo stesso tempo un processo di design/applicazione (dalla teoria all'applicazione); può avere una finalità di analisi e revisione del *business* e allo stesso tempo una finalità di progettazione di un nuovo *business*. Fondamentale è il suo rapporto con l'innovazione: l'innovazione del *business model* è ritenuta una chiave per produrre maggiore sostenibilità sociale ed ambientale nel sistema industriale (Lüdeke-Freund, 2010; Bocken *et al.*, 2014).

Tuttavia, il design di un nuovo *business model* richiede creatività, una buona conoscenza di clienti e concorrenti, intuito ed intelligenza, sicchè spesso è necessario un periodo di sperimentazione ed apprendimento (Teece, 2010).

Vari autori hanno schematizzato gli elementi da analizzare. Ai fini di questo lavoro è stata scelta la struttura proposta da Franckenberger *et al.* (2013) in cui le analisi si focalizzano sui seguenti elementi:

- la proposta di valore offerta dall'impresa (*What?*)
- le attività, i processi, le risorse e le capacità che vengono utilizzati (*How?*)
- i segmenti di clientela a cui ci si rivolge (*Who?*)
- il modello economico-finanziario (*Why*), inteso come struttura dei costi e flussi di ricavi.

5. Il modello di *business* delle Fondazione Ville Vesuviane

Istituzionalmente, la *mission* della Fondazione individua un impegno della stessa sia nelle attività di conservazione, manutenzione e salvaguardia del patrimonio storico artistico (del valore stimato di circa 42 milioni di euro) sia nelle attività di valorizzazione.

Nel caso delle Ville vesuviane, il processo di gestione è stato fin dall'inizio concepito come un'azione globale tesa a produrre ampi e diffusi benefici per la collettività locale ed esterna.

In quest'ottica, è sempre stata massima l'attenzione alle vocazioni reali del territorio, ai valori dell'ambiente, alla qualità della vita.

Nell'ambito delle attività di valorizzazione, il concetto della Villa come "Risorsa Educativa", da conoscere ed amare, ha ispirato gran parte delle iniziative, in particolar modo quelle organizzate dall'Associazione Amici delle Ville e dei Siti vesuviani, che è stato un *partner* strategico della Fondazione ed ha conferito, con il proprio impegno, risorse ed idee, un imprinting originale e di grande significato culturale alla maggior parte degli eventi, in particolare a quelli ricorrenti nel più ampio ed articolato programma annuale.

Uno dei punti fermi del programma, infatti, è sempre stato costituito dalle Celebrazioni leopoldiane, in occasione dell'anniversario della nascita di Giacomo Leopardi, che soggiornò a Villa delle Ginestre, dove è stato istituito un museo per celebrare la sua memoria.

Altre manifestazioni ricorrenti sono rappresentate dalla regata velica lungo le coste del Miglio d'Oro (Sulle rotte dei Borbone), dalle esposizioni artigianali in occasione del Natale (Natale in Villa), dalle visite guidate, spesso programmate in abbinamento a concerti e degustazioni di prodotti tipici.

Tali eventi si inquadrano in quella che Izzo (2010, p. 105) definisce "una strategia di *marketing* territoriale in una prospettiva di creazione di capitale sociale, in cui l'evento è costruttore di senso agli occhi e nella mente dei suoi abitanti, un segnalatore di fiducia che fa convergere le energie della comunità e dei *policy maker*, un aggregatore di comunità volto a migliorare la qualità della vita".

Ulteriori iniziative, più recenti, hanno riguardato la realizzazione di Laboratori didattici, anche per scuole d'infanzia e scuole primarie, realizzati nella Villa delle Ginestre: Racconti in Cucina, Ortolab e La Caccia al tesoro.

Alcuni spazi di Villa Campolieto sono locati a Stoà, Scuola di Alta formazione, ricerca e consulenza per la diffusione della cultura d'impresa.

L'attività di valorizzazione realizzata in questa villa include, inoltre, la locazione per specifici eventi per la clientela *business* (ad esempio: convegni, corsi di formazione, meeting aziendali) o privata (ad esempio: ricevimenti nuziali).

L'evento più impegnativo, sia sotto il profilo finanziario sia sotto il profilo organizzativo, è il Festival, di cui sono state realizzate 28 edizioni. L'impegno sul Festival è da ricondursi ad una più complessiva strategia di sviluppo locale che, allargando l'offerta di intrattenimento e, in particolare, di eventi e spettacoli, si propone di attrarre o incrementare i flussi turistici; questi ultimi, dando luogo a flussi di spesa, sostengono le attività produttive locali operanti nei settori collegati al turismo.

Tuttavia, come è noto, lo spettacolo dal vivo è un *business* che raramente si auto-sostiene, sotto il profilo economico. A supporto del Festival sono dunque intervenuti, nel corso degli anni, la Regione Campania (con contributi attinti dal Fondo per lo spettacolo) e numerosi sponsor. Ma l'incertezza nella programmazione della manifestazione, legata all'incertezza dei contributi finanziari esterni, non ha mai permesso di pianificare adeguati meccanismi di comunicazione né di creare intorno all'evento un efficace sistema di *incoming* turistico. Ciò ha comportato, quindi, impatti economici piuttosto limitati, poiché questi si verificano soprattutto quando il Festival costituisce, per il turista, il motivo principale del viaggio.

A distanza di vari anni, si è costretti a constatare che la Fondazione accusa un sistematico deficit di bilancio. Nella recente relazione della Corte dei Conti (Determinazione del 22 maggio 2018 n. 52) si osserva che gli obiettivi di spesa dovrebbero essere maggiormente

commisurati alle entrate realizzabili e che dovrebbero essere poste in essere tutte le azioni utili e necessarie per incrementare le entrate in modo da far fronte annualmente alle spese con la realizzazione dell'obiettivo di pareggio di bilancio. In particolare, permangono limitate le risorse destinate alla manutenzione degli immobili in dotazione, perdurando l'assenza di trasferimenti pubblici ordinari.

È, tuttavia, da notare che il deficit di bilancio è stato decrescente a partire dal 2009 e che l'esercizio 2015 si è chiuso con un risultato positivo, seppure di modestissimo valore (1.883 euro). Il valore negativo del risultato di esercizio 2016 (-134.924 euro) è da attribuirsi sia al decremento dei proventi della gestione caratteristica (passati da 235.538 euro del 2015 a 197.946 del 2016) sia, soprattutto alla mancata realizzazione del Festival, che ha fatto registrare una diminuzione dei contributi finalizzati per specifici progetti (da 5.554.977 euro del 2015 a 733.771 euro del 2016), nonché mancati incassi per circa 140.000 euro.

Infine, si rileva che la Fondazione non ha debiti dovuti a finanziamenti a breve o lungo termine. Tale elemento appare di importanza non secondaria, rispetto ad un processo di ri-orientamento strategico e di riassetto del modello di *business*, finalizzato a recuperare una maggiore sostenibilità economica dell'Ente.

Va notato, però, che mentre l'andamento dei valori economici può essere agevolmente ricostruito e reso noto attraverso un'analisi di dati ufficiali di bilancio, ben più arduo è ricostruire, oggi, il valore sociale creato per la Comunità in circa un trentennio, in assenza di ogni iniziativa di rendicontazione sociale. Ciò, infatti, non permette di quantificare o stimare, e tanto meno di comunicare, come le risorse economiche (di natura pubblica) investite nella conservazione e gestione del patrimonio culturale abbiano generato valore di natura sociale (dunque di pubblica utilità) in termini di opportunità culturali, intrattenimento, educazione, a vantaggio dei cittadini e di altri potenziali fruitori.

A partire dal 2016, la Fondazione è stata inclusa nell'elenco delle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato della pubblica Amministrazione.

6. L'innovazione del modello di *business*: alcuni elementi di riflessione

L'innovazione del *business model* richiede un processo ordinato, schematizzabile in quattro fasi, ciascuna delle quali caratterizzata da obiettivi e criticità (Frankenberger *et al.*, 2013).

Nella fase iniziale è necessario migliorare la comprensione dell'ecosistema in cui opera l'impresa, focalizzando l'attenzione su attori quali clienti, fornitori, concorrenti, università ed organi di governo che più immediatamente influenzano l'attività dell'impresa focale.

Tale fase si svolge, generalmente, attraverso sondaggi di opinione e *focus group*. La sfida è quella di comprendere in profondità bisogni ed aspettative di tutti, perché tali aspettative dovrebbero costituire il punto di partenza del cambiamento, identificandone anche i principali driver.

In una fase successiva, partendo dalle opportunità identificate nella fase precedente, la generazione di nuove idee in merito all'erogazione di nuovi servizi dovrebbe riuscire a superare le logiche correnti, per uno sforzo creativo (*think out of the box*).

Una successiva, terza fase, di integrazione dovrebbe mettere a sistema le idee, sviluppando un modello completo, coerente e fattibile. In questa fase è opportuno il coinvolgimento dei partner per assicurarsene il supporto e per definire i cambiamenti richiesti alle loro prestazioni o, più in generale, alle loro logiche operative.

Nella fase di implementazione, è necessario superare le resistenze interne, ottenendo consenso ed impegno dalle risorse umane attive nell'organizzazione, nonché realizzare e

monitorare le azioni pilota per verificare gli aggiustamenti opportuni.

Il nodo critico è costituito dalla sostenibilità economico-finanziaria della gestione e dalla difficoltà (comune a tutte le Istituzioni culturali) di limitare la dipendenza dai finanziamenti pubblici. Come osservato da Grassl (2012), nelle organizzazioni non profit la struttura dei finanziamenti dipende tipicamente da donazioni esterne, che costituiscono una sfida in relazione alla loro continuità di lungo termine. Questo modello, pur in presenza di esempi di successo nella realizzazione di singoli progetti o iniziative, è meno adeguato ad assicurare condizioni operative di lungo termine. Una soluzione parziale è rappresentata dai modelli “ibridi”, in cui due entità imprenditoriali coesistono, di cui una svolge attività imprenditoriale di tipo profit, usando parte dei profitti per finanziare l’attività non-profit. Sebbene questo non determini la sostenibilità del *core-business*, offre comunque consistenti vantaggi.

Nel caso delle Ville Vesuviane, l’applicazione di un modello di tipo “ibrido” non ha, tuttavia, condotto a risultati economici soddisfacenti.

Ai fini di un processo di innovazione volto a migliorare i risultati economici, bisognerebbe chiedersi se è possibile ottenere una maggiore efficacia dei processi gestionali. È possibile continuare ad operare negli stessi mercati, con i medesimi prodotti e con le medesime risorse? È possibile ricavare maggior valore dalle risorse esistenti oppure è necessario effettuare ulteriori investimenti?

In periodi di recessione economica, l’attenzione si focalizza più frequentemente sulla compressione dei costi e si tende a limitare gli investimenti finalizzati all’innovazione di processi e prodotti o all’espansione del mercato. La tentazione è inoltre quella di operare riorganizzazioni del personale, non tanto per raggiungere una maggiore efficienza, ma per comprimere il costo del lavoro, riducendo gli organici. Sebbene comprensibile, un comportamento orientato soltanto al breve termine ed alla riduzione dei costi produce effetti negativi non solo sulla motivazione e la produttività del personale, ma anche sulla competitività di lungo termine dell’impresa (Amit e Zott, 2010).

Se il *business model* è da intendersi come una combinazione di specifiche attività realizzate per soddisfare i bisogni percepiti dal mercato e che tiene in considerazione anche i soggetti che svolgono le attività stesse ed il modo in cui tali attività sono collegate tra loro, appare necessaria una prospettiva di tipo olistico capace di andare oltre la quantificazione del valore che l’impresa “cattura”, e di spostare l’attenzione dai singoli prodotti, mercati, attività, al valore creato per tutti i partecipanti.

L’applicazione di una logica di tipo sistemico a livello territoriale potrebbe privilegiare attività e soluzioni di gestione più orientate a funzioni socio-culturali a breve raggio d’azione, produttrici di capitale culturale e capitale sociale, mettendo da parte obiettivi di intensa attrattività turistica, più difficilmente conciliabili con l’immagine dell’area e con le infrastrutture logistiche del territorio. In tale ottica, gli obiettivi di equilibrio economico dovrebbero essere assicurati da un contributo pubblico per la gestione ordinaria e dai ricavi delle iniziative di valorizzazione destinate alla comunità locale, responsabilizzata e coinvolta anche finanziariamente nell’organizzazione e nel pagamento di servizi culturali e di intrattenimento a prezzi più vicini al reale valore dei servizi fruiti, anziché a prezzi meramente simbolici come avviene tuttora. In tal senso, non risulta siano mai stati realizzati studi volti a verificare la notorietà delle iniziative poste in essere dalla Fondazione, il livello di “attaccamento” della Comunità locale al patrimonio settecentesco posseduto e la possibile “disponibilità a pagare” per la fruizione di servizi socio-culturali di

intrattenimento e di aggregazione sociale.

Una logica analoga potrebbe applicarsi nelle iniziative di tipo didattico, in cui il coinvolgimento di scuole e docenti potrebbe dare nuova vita al concetto di “Villa come risorsa educativa”, anche in coerenza con il Piano per l’Educazione al Patrimonio Culturale promosso dal MIUR. Gli obiettivi di medio-lungo periodo del Piano, come osservato da Gasca (2016), si rivolgono ad azioni di ricerca, di rete, di comunicazione e di divulgazione verso un’idea di patrimonio sempre più accessibile, che interagisce sempre di più con il contesto culturale in cui si trova. In questo processo è cruciale il ruolo delle fondazioni che hanno maturato competenze ed *expertise* tali da promuovere iniziative in stretta relazione con la comunità.

In tale direzione, ad esempio, si è mossa l’Associazione Dimore Storiche Italiane (ADSI), che ha realizzato un’Azione Pilota per percorsi di alternanza scuola-lavoro presso le dimore storiche, a valle di un protocollo d’Intesa con il MIUR ed in collaborazione con la Fondazione Bruno Visentini.

Un’altra area della gestione, maggiormente *business-oriented*, potrebbe intercettare una domanda di servizi congressuali e di servizi di locazione di spazi attrezzati per Corsi di Alta formazione, in aggiunta o in alternativa alla presenza delle Ville (in particolare, Villa Campolieto) sul mercato dei *wedding party*.

L’attività nel campo dell’organizzazione di spettacoli, da alcuni anni spostata da Villa Campolieto al Parco sul Mare di villa Favorita, costituisce forse l’attività soggetta a valutazioni più incerte. Il rilancio del Festival, in un’ottica di destagionalizzazione dei flussi turistici, ovvero in periodi di “bassa stagione”, potrebbe apportare benefici di tipo sistemico che varrebbe la pena di quantificare con specifici studi e che potrebbero risultare molto rilevanti. L’efficace organizzazione di grandi eventi richiede, però, una programmazione finanziaria anticipata, la presenza nell’ambito di reti turistiche orientate all’*incoming*, attività di comunicazione efficaci, diversificate e opportunamente customerizzate, la collaborazione di attori pubblici e privati del territorio volti a fornire un sistema di servizi efficiente, accogliente, competitivo, ovvero idoneo a creare sinergie organizzative, economiche e di immagine, con l’evento. In tale ottica, occorrerebbe attivare una complessa rete di relazioni collaborative, anche con nuovi partner, orientati al profitto o alle sponsorizzazioni. Occorrerebbe, inoltre, valutare attentamente le possibili ricadute degli spettacoli in termini di impatto antropico sulla conservazione delle strutture, nonché gli effetti sui costi di manutenzione ordinaria e straordinaria.

7. Conclusioni

Il rinnovamento della cultura della tutela nella direzione di una mobilitazione collettiva, come suggerito da diversi autori, richiede di immaginare azioni ed interventi in più direzioni (Dubini, 2018). Infatti, per quanto sia necessario rafforzare le organizzazioni pubbliche responsabili della tutela del patrimonio, il loro operato deve inserirsi in una rete sociale che condivide e sostenga la loro azione.

In tale ottica, perseguire il cambiamento nella direzione dello sviluppo sostenibile richiede, in primo luogo, il coinvolgimento della Comunità locale, per una comprensione collettiva del valore dei beni posseduti, nonché per la generazione di nuove idee e per un potenziale coinvolgimento di nuovi soggetti economici e culturali.

Appare urgente innovare profondamente le attività di comunicazione che, oltre ad offrire servizi informativi fondamentali per stimolare ed attrarre un maggior numero di visitatori,

costituiscono una leva sempre più importante per il coinvolgimento e la fidelizzazione dell'utenza e rappresentano una componente fondamentale della qualità della gestione dei siti culturali.

Parallelamente, importanti innovazioni sono necessarie nei processi di *accountability*, al fine di documentare il valore sociale prodotto e condiviso, migliorare la consapevolezza ed il consenso degli *stakeholders* esterni, stimolare nuove forme di partecipazione attiva e/o finanziaria nella gestione.

Sono quindi necessari nuovi investimenti in competenze (manageriali, di *fundraising*, di marketing), in comunicazione e immagine: la stessa Comunità locale è chiamata a contribuire, ed in particolare quelle generazioni oggi adulte e professionalizzate, alle quali i beni in questione di natura pubblica sono stati tramandati grazie ad importanti interventi di restauro e manutenzione.

Rispetto al soddisfacimento di molteplici istanze (conservazione storico-artistica, sostenibilità economica, valore sociale, innovazione culturale, attrattività turistica, sostenibilità ambientale), si rende comunque necessario un processo di valutazione, mediazione e selezione, poiché la sostenibilità economico-finanziaria della gestione costituisce anche il risultato di una coerenza tra scelte di *policy* ed azione manageriale, di una chiara definizione degli obiettivi strategici da conseguire, dei target da servire, dei servizi da erogare, dei livelli di qualità da raggiungere.

Riferimenti bibliografici

- Amit R., Zott C. (2010), "Business model innovation: Creating value in times of change". IESE Working Paper, n. 870, pp. 1-15.
- Bocken N. MP., Short S.W., Rana P., Evans S. (2014), "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes". *Journal of cleaner production*, n. 65, pp. 42-56.
- Chesbrough H. (2007), "Business model innovation: it's not just about technology anymore". *Strategy and leadership*, n. 35, pp. 12-17.
- Chesbrough H. (2010), "Business model innovation: opportunities and barriers". *Long range planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 354-363.
- Dubini P. (2018), "Le condizioni di sostenibilità per l'attività di tutela". *Istituto Lombardo-Accademia di Scienze e Lettere - Incontri di Studio - Individuazione e tutela dei beni culturali - Problemi di etica, diritto ed economia*, pp. 67-82.
- Fondazione Bruno Visentini (2015), *Il potenziale del patrimonio immobiliare storico privato. Stima impatto annuale incentivi*, www.fondazionebrunovisentini.eu.
- Frankenberger K., Weiblen T., Csik M., Gassmann O. (2013), "The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges". *International Journal of Product Development*, n. 18, pp. 249-273.
- Gasca E. (2016), *Educazione al Patrimonio Culturale. Accessibilità, partecipazione e cultura digitale*. www.ilgiornaledellefondazioni.com
- Grassl W. (2012), "Business models of social enterprise: A design approach to hybridity". *ACRN Journal of entrepreneurship Perspectives*, vol. 1, n. 1, pp. 37-60.
- Izzo F. (2010), "Eventi, destination marketing, capitale sociale", in Cercola R., Izzo F., Bonetti E. (eds.), *Eventi e Strategie di marketing territoriale*. Franco Angeli, Milano.
- Janiskee R. L. (1996), "Historic houses and special events". *Annals of tourism research*, vol. 23, n. 2, pp. 398-414.

- Lüdeke-Freund F. (2010), "Towards a conceptual framework of business models for sustainability". ERSCP-EMU Conference. Delft, Netherlands, October 25-29, 2010.
- Moretti A. (2000), "Destination Management e riutilizzo del patrimonio artistico culturale edificato". Management & Organization Studies Working Paper, n. 1.
- Pine B. J., Gilmore J.H. (1998), "Welcome to the experience economy". *Harvard business review*, n. 76, pp. 97-105.
- Teece D.J. (2010), "Business models, business strategy and innovation". *Long range planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 172-194.

Finanziamenti

Questo articolo è stato sviluppato nell'ambito del progetto "CLIC - Circular models Leveraging Investments in Cultural heritage adaptive reuse". Il progetto ha ricevuto finanziamenti dal programma di ricerca e innovazione Horizon 2020 dell'Unione Europea nell'ambito del Grant Agreement n. 776758.

Immacolata Vellecco

Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo
Consiglio Nazionale delle Ricerche
Via Cardinale Guglielmo Sanfelice, 8 - 80123 Napoli (Italy)
Tel.: +39-081-2470921; email: i.vellecco@iriss.cnr.it

