

Valorizzazione del patrimonio artistico-culturale italiano, una leva strategica per la crescita del paese

Buongiorno.

1.

Ringrazio il Presidente e la Federazione dei Cavalieri del Lavoro, per avermi coinvolto in questa riflessione sul ruolo che la valorizzazione del nostro patrimonio **artistico e culturale può giocare sulla crescita dell'economia italiana**.

[Sono Giuseppe Falco, sono l'amministratore delegato di The Boston Consulting Group per Italia, Grecia e Turchia. Forse alcuni di voi conoscono The Boston Consulting Group – BCG – leader globale della consulenza strategica. Con 12mila collaboratori, e circa 90 uffici in 50 paesi in tutto il mondo, lavoriamo in ogni settore industriale e funzionale. Compreso il fronte della cultura e del sociale. A livello globale siamo a fianco di importanti istituzioni come le Nazioni Unite, il World Economic Forum, il MoMA, i musei del Prado, il Louvre, il Pushkin. Siamo particolarmente attivi anche in Italia, dove collaboriamo con soggetti come Pinacoteca di Brera a Milano, con la Fondazione Palazzo Strozzi a Firenze, con la Fondazione Attagamma, con il Ministero dei Beni culturali e del Turismo, con il Ministero dello Sviluppo Economico per la promozione del Made in Italy].

Le mie considerazioni partono da una constatazione, che credo condivisa in questa sala: arte e cultura sono uno dei nostri più importanti **patrimoni**. Eppure, nel nostro attuale paradigma di riferimento, non sono considerate **una leva strategica di politica industriale** del Paese.

Su altre leve, e questa è una buona notizia, l'Italia ha deciso di investire guardando alla crescita dei prossimi anni. Il **manifatturiero**, innanzitutto. Scelta comprensibile e saggia per un Paese, il nostro, che è il secondo produttore in Europa e l'ottavo nel mondo.

Appena pochi giorni fa, il 21 settembre, è stato presentato il piano nazionale **Industry 4.0**, al quale abbiamo avuto l'onore di contribuire con le nostre competenze. Il governo ha fatto un passo importante, prevedendo un impegno pubblico diretto di **24 miliardi**

di euro e l'obiettivo di stimolare un impegno privato fino a mobilitare complessivamente **56 miliardi** di euro.

Molti osservatori hanno definito questa una *svolta* nell'approccio al tema industriale.

Un'altra leva su cui si è scelto di agire con determinazione è quella delle

infrastrutture, alla luce del persistente gap italiano rispetto alle principali economie occidentali. Nel recente **piano decennale delle infrastrutture** presentato dal ministro Graziano Delrio, abbiamo messo a disposizione la nostra esperienza e portato il nostro punto di vista, frutto della partnership che BCG ha a livello mondiale con il World Economic Forum. Esemplificato dal Rapporto Infrastrutture che ogni anno presentiamo al Forum di Davos.

Dunque due fattori, **manifattura** e **infrastrutture**, su cui l'Italia ha posto in essere due piani importanti.

Quella che noi consideriamo la terza leva strategica, la valorizzazione del patrimonio artistico-culturale italiano, resta al palo: incertezze ed esitazioni superano la determinazione e l'attività che abbiamo visto altrove.

Il punto di partenza è che l'Italia vanta la maggiore ricchezza artistico-culturale del mondo. Abbiamo oltre 4.500 musei e 49 siti Patrimonio dell'Umanità¹. Una ricchezza racchiusa in un **contesto** fatto di città d'arte, percorsi enogastronomici, bellezze naturali, tradizione artigianale, tradizione musicale... Qualcosa di unico e irripetibile.

Questa incredibile offerta amplia la platea degli stakeholder chiamati a intervenire e ci conduce a due considerazioni immediate. La prima è che abbiamo di fronte un **ecosistema dinamico, sofisticato e complesso**, cosa peraltro che si accentua sempre più nell'epoca del digitale. La seconda è che ogni investimento in valorizzazione del patrimonio artistico e culturale ha una ricaduta diretta sui principali indicatori economici: Pil, occupazione, consumi, investimenti esteri...

Se dovessimo rappresentare tutto questo in una formula potremmo dire che:

¹ Non considera i siti transfrontalieri

Δ PIL (*I in Arte e Cultura*)

= Δ *Indotto* (es. personale, fornitori diretti, ...)

+ Δ *Turismo* (es. num visitatori, spesa media, ...)

+ Δ *Made in Italy* (es. premium price, mkt. share, ...)

2.

Fin qui ciò che dal nostro osservatorio, ma anche dal vostro, è tutto sommato facile da vedere. Vorrei fare adesso un passo più in là e dare concretezza a quanto detto citando alcune esperienze specifiche e misurabili.

Qui mi avvolgo di alcuni casi che ha BCG ha seguito in Italia e che possono aiutare a dimensionare il fenomeno da un punto di vista quantitativo.

Indotto - Palazzo Strozzi

Vorrei partire parlandovi dell'**indotto** legato a questi investimenti. A pochi passi da qui c'è Palazzo Strozzi, esempio splendido di dimora signorile rinascimentale.

Circa 10 anni fa, ci siamo impegnati – pro bono – per migliorare la performance economica, gestionale e organizzativa dell'istituzione. In questi dieci anni, attraverso una società pubblico-privata fondata nel 2006, Palazzo Strozzi è diventato un *unicum* nel panorama italiano, un **polo chiave** in termini di ricchezza e innovazione di mostre, eventi e attività.

A fronte di contributi pari a circa **28 milioni di Euro** erogati nel quinquennio 2010-14 alla Fondazione dal settore pubblico— ossia Comune e Provincia di Firenze, Camera di Commercio e Regione — e dal settore privato, Palazzo Strozzi ha alimentato un indotto pari a circa **174 milioni di Euro**.

In altre parole la Fondazione ha **trasformato** il contributo ricevuto in valore economico, con un moltiplicatore pari a circa **6 volte** la cifra investita. Ogni euro erogato da soggetti pubblici e privati alla Fondazione è stato trasformato in 6 euro di ricavi per gli **operatori del territorio fiorentino**.

Una valutazione per giunta stimata in maniera conservativa.

La valorizzazione dell'indotto, infatti, è stata fatta considerando solamente un quarto dei visitatori totali, ovvero quelli che hanno **dichiarato** di essere arrivati a Firenze principalmente per visitare Palazzo Strozzi.

I ricavi diretti generati sono stati di circa 100M€, quelli indiretti di circa 70 M€.

In particolare:

- 19 M€ in Palazzo Strozzi
- 20M€ in ristoranti
- 17 M€ in hotel
- 18 M€ in cultura oltre a Palazzo Strozzi
- 13 M€ in shopping
- 17 M€ in altre spese.

Faccio molta fatica a individuare settori che oggi siano capaci di garantire un ritorno così cospicuo.

Turismo - Piano Strategico per l'Italia per il Turismo

Adesso alziamo gli occhi dal particolare e guardiamo al settore turistico italiano nel suo complesso.

Anche in questo caso mi appoggio alla nostra esperienza, iniziata nel 2013, a fianco prima del Governo Monti (con il Ministro Gnudi) e poi di quello Letta (con il Ministro Bray) nella definizione del "**Piano strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia**", un Piano mai pubblicato prima nella storia del paese.

Ciò che abbiamo osservato è come un modello di governance adeguato sia in grado di produrre un impatto sul settore del Turismo in termini di **quota di mercato**, di **numero** di visitatori e di **maggiore spesa** degli stessi.

Vi faccio un esempio che vale più di molti grafici. Le isole Baleari e la Sicilia hanno un'estensione di coste simile (poco più di 1.100 chilometri). Ma se confrontiamo lo sviluppo turistico delle isole spagnole con quello della Sicilia scopriamo due realtà profondamente diverse.

Le Baleari generano un numero di presenze internazionali circa **12 volte superiore** a quello della nostra isola.

Da siciliano questa cosa mi ferisce, soprattutto se penso al netto vantaggio che abbiamo in termini di patrimonio storico, artistico, culturale e gastronomico.

Un altro dato che ci ha colpiti riguarda la spesa media per viaggiatore. In Europa è di circa 270 euro al giorno, in Italia si ferma ad appena 120 euro.

Da questo punto di vista l'Italia di oggi è realmente un paese *low-cost*!

Eppure il potenziale strategico raggiungibile è enorme. Non voglio entrare nei dettagli della nostra analisi, ma dirvi semplicemente che – come BCG – stimiamo una crescita potenziale di circa ~2 punti percentuali di PIL addizionali ogni anno, per un valore di circa 30 miliardi di euro di PIL reale e un obiettivo di 500.000 nuovi posti di lavoro raggiungibile in appena un quadriennio.

Per quanto enormi, pensiamo che possano essere cifre addirittura **sottostimate**, perché non tengono conto dell'interesse di tutto l'indotto. Non prendono in considerazione gli effetti positivi di spinta sul nostro patrimonio enogastronomico, sul nostro settore moda, sulla tutela del paesaggio realizzabile grazie al maggior PIL generato...

Made in Italy.

Un turismo in salute renderebbe ancor più forte e vigoroso il nostro

Made in Italy. Due mondi capaci di sostenersi a vicenda e dare slancio al **brand Italia**, che significa due cose principalmente: maggiori quote di mercato e un più robusto *premium price* dei nostri prodotti.

Nei suoi settori tradizionali come Agroalimentare, Lusso, Moda, secondo le nostre stime, i consumatori mondiali sono disposti oggi a riconoscere un *premium price* al Made in Italy, che può essere stimato fra il 10% e il 30% degli attuali prezzi. Questo è dovuto anche al fatto che il Made in Italy è riconosciuto come migliore "luogo di manifattura" al mondo all'interno di diversi settori del lusso (abbigliamento, accessori, gioielli...) ed è apprezzato dai consumatori esteri più sofisticati. Tale premio, inoltre, è raggiungibile anche in altri settori della manifattura, dove spesso l'Italia domina: parlo del design, dei mobili, della ceramica, ma anche dei beni strumentali e della meccanica.

Fermiamoci, ad esempio, sul settore **Agroalimentare**.

Esistono ampi spazi di sviluppo per il food italiano. E a dircelo è una analisi che abbiamo recentemente condotto con l'ICE (l'Istituto per il Commercio Estero). Per ogni

prodotto Made in Italy esistono in media 1.8 prodotti cosiddetti *Italian sounding*². Se fossimo in grado di rimpiazzare solo la metà di questi prodotti, che evocano l'Italia unicamente nel nome, con prodotti realmente italiani, raddoppierebbero le nostre esportazioni verso gli Stati Uniti.

Un aumento di quota a cui associare, come positivo effetto, il *premium price* visto prima per i nostri prodotti. Tradotti in valore economico questi miglioramenti, per il solo mercato nordamericano, possono determinare un incremento di valore di 5 miliardi di Euro per i soli prodotti da export agroalimentare.

Ma se volgessimo lo sguardo ad oriente, il panorama e le prospettive sarebbero analoghe. Fra pochi giorni, il prossimo 11 ottobre, nei nostri uffici di Milano, insieme ad Alibaba, ospiteremo un convegno dal titolo **I nuovi consumatori cinesi e le opportunità per le aziende italiane**.

Intanto approfitto di questa occasione per invitarvi a Milano a partecipare a questo incontro. Anche perché, per la prima volta, sarà in Italia il presidente di Alibaba, **Mike Evans**. L'uomo che con il fondatore - **Jack Ma** - ha creato l'ecosistema di e-commerce più grande al mondo.

Ebbene in uno studio congiunto BCG-Alibaba abbiamo stimato che il mercato dei prodotti "freschi" acquistati online crescerà da qui al 2020 fra il 40% ed il 57% ogni anno, passando da 13 a 77 miliardi di Euro. In altre parole, il mercato cinese online del fresco (intendiamo carne, latticini, uova, pesce, frutta) può moltiplicare per sei la sua dimensione: un'opportunità **enorme** per i prodotti Made in Italy.

Così come il fresco anche un'altra eccellenza italiana, il vino, è oggi in Cina incredibilmente sottostimato. Quello italiano rappresenta solamente il 5% del totale delle importazioni di vino in Cina, ben lontano dal 44% di quota di mercato della Francia. Colmare il gap con la Francia potrebbe significare per i nostri produttori un valore, solo in termini di maggiori ricavi, di oltre **700 milioni di Euro**. E pensare che nel 2016 l'Italia è risultata il primo produttore mondiale di vino.

Ma più di questo fa riflettere il fatto che paesi come Australia, Cile e Spagna, facciano in Cina meglio di noi e crescano fra il 66% e il 110% l'anno. Mentre noi avanziamo di

² Rapporto finale 2008 "La domanda e l'offerta di prodotti alimentari italiani negli Stati Uniti" condotto da MRA in collaborazione con ICE, rielaborazioni BCG

circa il 15%³. Posso dire che questo è incredibile: con tutto il rispetto per questi paesi l'eccellenza dei nostri vini, dei grandi marchi (i Chianti, i Nebiolo) e della storia non è lontanamente paragonabile.

Purtroppo ciò che si vende all'estero, come sanno bene gli imprenditori italiani, non è solo il prodotto ma anche l'immagine del nostro Paese. E in questo contesto, non hanno aiutato l'Italia gli scandali alimentari del 2008, la crisi dei rifiuti. Il caso "Terra dei Fuochi", giusto per nominarne uno, ha provocato un danno stimato di più di 60 milioni di euro⁴ di minori esportazioni di mozzarella di bufala solo nel 2014.

Moda e lusso

Parlando di eccellenza non posso non citare un altro ambito, in cui come BCG lavoriamo da anni e ci confrontiamo quotidianamente con evidenze e numeri. E' il segmento **moda e lusso**, che - insieme a quello agroalimentare - è il comparto che potrebbe beneficiare maggiormente della valorizzazione del nostro patrimonio artistico e culturale. Ciò che abbiamo notato in questi anni è il *mismatch* fra la percezione del nostro brand all'estero e l'effettivo peso in termini di consumi.

Secondo un'indagine realizzata da BCG, Milano è ancora indissolubilmente legata al concetto di moda.

La rappresenta al massimo livello per il 57% degli europei e degli statunitensi, per il 64% dei cinesi, per il 63% dei brasiliani e per il 70% dei russi e dei sudcoreani. Eppure la piazza di Milano ha perso rilevanza come capitale del fashion. In appena dieci anni il numero di sfilate è calato di circa il 30%. Cosa che ha colpito, seppur in maniera meno grave, anche le vendite.

Se parliamo di lusso l'Italia gode della reputazione migliore a livello mondiale.

Un'indagine realizzata da BCG in collaborazione con la Fondazione Altagamma, che ha coinvolto 10mila acquirenti di prodotti di lusso nelle dieci principali economie mondiali, mostra come per il 40% del campione l'Italia sia il **miglior paese al mondo** dove comprare beni di lusso. La Francia, seconda, è staccata a quota 20%.

Questo nostro straordinario positioning si riflette nei prezzi? Purtroppo no. Cito un altro studio che BCG ha realizzato per il progetto Expo2020 di Dubai e che prende in

³ I numeri del vino su dati UN Comtrade

⁴ Direzione Studi e Ricerche del Banco di Napoli

considerazione 8 importanti città retail. Ebbene Milano ha un posizionamento di prezzo che in alcuni casi è del 15% inferiore rispetto alle altre città europee.

Il potenziale che potrebbe essere liberato con una importante valorizzazione del patrimonio artistico-culturale, anche qui, come per il turismo, è davvero rilevante: parliamo di 25 - 30 Mld € entro il 2020.

Prima di concludere permettetemi un veloce accenno alla manifattura.

Con una punta di orgoglio dovremmo ricordarci che questo, nel quale viviamo, è soprattutto un **Paese industriale**. E che molte delle nostre aziende sono campioni ed eccellenze in giro per il mondo. L'elenco è lungo: dall'arredamento al design, dalle ceramiche alle moto...

Valorizzare il nostro patrimonio determinerebbe un effetto forte e misurabile anche per le imprese manifatturiere. Perché il premium price risultata non solo legato alla qualità del prodotto, ma anche alla natura del contesto. Se i prodotti tedeschi sono pagati a premio rispetto a quelli italiani, il motivo è proprio quello, la qualità del contesto: quello tedesco è stato capace di affermare il fattore differenziante dell'affidabilità e dell'innovazione delle soluzioni ingegneristiche. Alla stessa maniera, il contesto italiano - attraverso una più decisa politica economica - potrebbe sostenere il prodotto made in Italy, generare un effetto sinergico, che contribuirebbe a rafforzare il brand Paese.

A un capo del filo c'è l'indotto. All'altro capo la manifattura. Lo stesso filo crea un volano strategico per tutto l'Italia, che non si esaurisce nell'azione sui settori specifici dell'arte e della cultura in quanto tali.

3. Conclusioni

Mi avvio a concludere queste riflessioni. Ho cercato di dimostrare come la valorizzazione del patrimonio artistico culturale sia nel suo complesso una leva strategica di politica economica del paese. Abbiamo un'occasione straordinaria in una stagione irripetibile, quella del digitale.

Oggi 9 turisti su 10, secondo uno studio del Politecnico di Milano, cercano informazioni su Internet prima della partenza⁵. E nella maggioranza dei casi cambiano i piani

⁵ Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo della School of Management del Politecnico di Milano

originari di viaggio o addirittura la destinazione dopo aver verificato sui siti online delle strutture o consultando i cosiddetti siti aggregatori⁶.

Ma per un cambio di paradigma che porti a comprendere l'importanza della valorizzazione è necessaria volontà politica, chiara consapevolezza delle priorità e capacità di muovere finanziamenti.

Attualmente la nostra abbondanza di risorse artistico-culturali non è bilanciata da un adeguato livello di investimenti a supporto. Nel 2014, secondo i dati del Rapporto Eurostat, l'Italia era penultima in Europa per spesa pubblica destinata alla cultura: circa l'1,4% del PIL rispetto al 2,1% della media UE⁷.

La vera sfida si chiama attrazione degli investimenti privati. Esattamente come si sta cercando di fare con il piano Industry 4.0, che abbiamo visto prima.

Serve un **modello attrattivo per gli investitori privati**, che aiuti a reperire le risorse necessarie per questo cambio di paradigma.

Serve che l'investimento privato in Arte e Cultura superi la logica del "mecenatismo", e diventi realmente strumento per aumentare la brand equity delle imprese.

La valorizzazione del settore artistico-culturale è una leva strategica, al pari di manifattura e infrastrutture. Se questo è vero, siamo certi di inquadrare oggi il patrimonio artistico e culturale italiano nel modo giusto?

Vi ringrazio.

⁶ IMI Internet Marketing – infografica "The Importance of Social Media for travel brands"

⁷ Rapporto EUROSTAT – dati 2014