

CULTURAL FACTORY FRA ICONICITÀ E MANAGEMENT: UN BENCHMARKING EUROPEO



Giulia Cancellieri

è PhD Candidate in Management Science, IMT Institute for Advanced Studies, Lucca. giulia.cancellieri@imtlucca.it



Alex Turrini

è professore associato presso il Dipartimento di Analisi Istituzionale e Management Pubblico dell'Università Bocconi. È direttore del Master in Arts Management and Administration (MAMA) SDA Bocconi. alex.turrini@unibocconi.it

Mentre ferve il dibattito sull'impatto economico e sociale dei centri di cultura progettati da grandi archistar, dall'analisi sulle modalità di gestione di queste nuove cultural factory emergono dati interessanti e, spesso, omogenei.

■ Introduzione

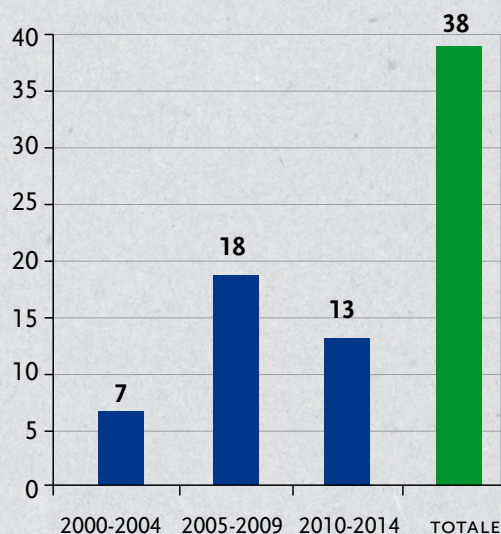
Nel corso degli ultimi decenni, molte città hanno sostenuto ingenti investimenti per finanziare la costruzione di centri artistici e culturali nel tentativo di migliorare la propria attrattività turistica o per riqualificare urbanisticamente quartieri o zone altamente degradate (Lazzeretti 2003; McCarthy 2005; Bagwell 2008). In particolare, molti governi locali in Europa hanno commissionato la progettazione o la ristrutturazione di nuovi centri artistici ad architetti di prestigio del calibro di Norman Foster, Santiago Calatrava, Renzo Piano usando l'iconicità di questi edifici come strumento di marketing territoriale e di rinnovamento dell'immagine urbana (Stephens 1999; Plaza 2000a e 2000b).

L'importanza di tale fenomeno è evidenziata dal grafico della figura 1 che rappresenta il numero di nuove aperture di centri culturali "iconici" dedicati solamente allo spettacolo dal vivo e all'intrattenimento. Negli ultimi 15 anni in Europa ne sono stati inaugurati 38, in media più di 2 all'anno.

È un dato di fatto che questi nuovi centri (che assumono le caratteristiche di vere e proprie cultural factory multifunzionali per le arti e l'intrattenimento) possono potenzialmente generare esternalità positive sulla città oltre a svolgere un ruolo di catalizzatore all'interno della comunità locale rafforzandone l'identità e il capitale sociale (Strom 2002b; Miles 2005; Chapain e De Propriis 2009; Smith e Strand 2011). Mentre la maggior parte degli studi che hanno indagato tale fenomeno si sono concentrati sulla valutazione degli impatti economici e sociali sul territorio locale, meno frequenti sono stati gli studi che hanno cercato di approfondire le modalità in base alle quali queste nuove fabbriche della cultura sono gestite.

Obiettivo dell'articolo è di colmare questa lacuna, esplorando le somiglianze tra sei *compound* culturali, analizzando e confrontando le loro strutture di governo e di gestione aziendale. Lo studio si concentra su centri culturali denominati "iconici" in quanto

FIGURA 1 NUMERO DI CENTRI CULTURALI "ICONICI" APERTI IN EUROPA (2000-14)



FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE DA DATI WIKIPEDIA

progettati da architetti di fama internazionale e destinati ad avere un impatto decisivo non solo a livello locale ma anche regionale o nazionale. Inoltre, per ragioni di comparabilità, l'attenzione si concentrerà sui centri che offrono spettacoli dal vivo e di intrattenimento.

■ La costruzione di cultural factory in Europa: appunti a un dibattito

La competizione globale fra città e territori nell'attrazione di investimenti economici per garantire lo sviluppo delle proprie comunità locali ha portato i governi locali a focalizzare l'attenzione sulle modalità di rafforzamento della propria immagine e sul miglioramento della qualità della vita urbana (Camagni 2002; Scott 2006). Infatti, secondo le teorie più recenti di economia regionale, città più vivibili e creative sono in grado di attrarre maggiori investimenti economici, migliori talenti e migliori risorse umane, nonché turisti e visitatori da ogni parte del mondo (Florida 2002; Chapain e De Propris 2009; Scott 2006). Queste motivazioni (legate allo sviluppo economico territoriale locale) sono alla base dell'investimento in operazioni di rigenerazione urbana che pongono al centro l'attività di diverse istituzioni e

gruppi culturali e la costruzione di edifici culturali iconici (Strom 2008)¹.

Gli studi più recenti di questo fenomeno hanno sottolineato come tali progetti in effetti producano significativi cambiamenti sotto molti punti di vista. Innanzitutto, la presenza di un unico attrattore permette la migliore connessione fra reti di artisti facilitando la diffusione di idee innovative e una maggiore sperimentazione e innovazione culturale (Costa 2008). Tale effervescenza impatta sull'*atmosfera* della città suscitando maggiore interesse e cambiando la percezione della città stessa. I risultati di uno studio sugli effetti del progetto di "rigenerazione iconica" di Tyneside, in Inghilterra, suggeriscono come tali operazioni abbiano rilevanti effetti sia sulla comunità locale riconfigurando o rafforzando l'identità locale (Miles 2005; McCarthy 2005) sia favorendo il *city re-branding* e il riposizionamento della città nei confronti dei non residenti (Kavaratzis e Ashworth 2005; Ashworth e Kavaratzis 2009).

In questa prospettiva il caso più frequentemente citato è ricollegabile a Bilbao e alla costruzione del Museo Guggenheim di Frank Gehry. Come Beatrix Plaza ha spesso evidenziato in passato, il beneficio per la città è consistito non solo in un miglioramento dell'immagine, ma nella produzione di *spillover* economici concreti (il cosiddetto "effetto Bilbao"): la produzione complessiva di occupazione diretta e indiretta creata dal Guggenheim Museum Bilbao è stata di 1,25 posti di lavoro per ogni 1.000 visitatori e il Paese Basco ha registrato un rilevante aumento del numero di turisti dall'apertura del museo in poi (Plaza 2000a, 2000b e 2006; Plaza et al. 2011). Malgrado il successo di casi come quello della città di Bilbao, molte critiche sono state sollevate nei confronti di questo tipo di azioni di rigenerazione urbana. Prima di tutto molti studiosi hanno sostenuto come agglomerati culturali di tale natura siano intrinsecamente imperfetti e non sempre portino i benefici economici attesi (Richards e Wilson 2004). Potenziali inconvenienti deriverebbero anche dalla possibile erosione dell'identità storica della città e dalla perdita di autenticità: la costruzione di centri artistici architettonicamente e culturalmente lontani dalle tradizioni della comunità locale

1. Molti autori stranieri hanno battezzato in vari modi questi progetti: *iconic cultural projects or architectures* (Miles 2005; Sklair 2010), *cultural flagship places* (Kent e Brown 2009), *signature buildings* (Turok 2009), *destination icons* (Smith e Strand 2011).

TABELLA 1 | CULTURAL FACTORY IN EUROPA: UNITÀ DI ANALISI

DENOMINAZIONE	BARBICAN CENTER	CITÉ DE LA MUSIQUE	PARCO DELLA MUSICA	PALAU DE LES ARTS REINA SOFIA	DEN NORSKE OPERA & BALLET	KKL LUZERN
Città	Londra	Parigi	Roma	Valencia	Oslo	Lucerna
Popolazione nell'area metropolitana	12.300.000	11.836.970	4.154.483	1.705.742	1.442.318	250.000
Anno di apertura	1982	1995	2002	2005	2008	1998
Numero di sale	3*	3*	4*	4	3*	3
Totale di posti a sedere	3.315	3.146	4.906*	3.680	1.969*	3.442
Architetti	Chamberlin, Powell e Bon	Christian de Port Zamparc	Renzo Piano	Santiago Calatrava	Snohetta	Jean Nouvel

* NON INCLUDE CINEMA O SPAZI TEATRALI O ALL'APERTO COME ANFITEATRI, CAVE E TERRAZZI.

FONTE: RAPPORTI ANNUALI (2009-14)

potrebbe produrre un basso coinvolgimento della comunità di riferimento facendo diventare tali centri come luoghi costruiti da non residenti per i non residenti, con la creazione di servizi mirati per i turisti e a basso valore aggiunto per gli abitanti della città. A sostegno di queste considerazioni, McCarthy (2005) e Strom (2002b) forniscono gli esempi di Dundee (Scozia) e Newark (New Jersey). Un'ulteriore critica è riconducibile alla diffusione di queste strategie urbane in Europa: la replicazione massiccia del modello Bilbao potrebbe comportare una perdita di distintività del luogo e a paesaggi urbani e culturali molto simili con un parallela diminuzione dei benefici economici e sociali che ne potrebbero derivare (Gospodini 2004). Plaza (2000a) indica che i nuovi centri culturali iconici (come il Guggenheim stesso) potrebbero attirare l'attenzione del pubblico solo nei loro primi giorni di attività, diventando *must-see* da visitare una sola volta. Un ulteriore argomento contro lo sviluppo di queste cultural factory iconiche si fonda sulla loro presunta banalizzazione dell'arte e della cultura (Evans 2003; Smith e Strand 2011). Evans parla di "luoghi karaoke" in cui "non è importante quanto bene si può cantare, ma solamente che lo si faccia con verve e gusto" (Evans 2003, p. 417). Infine, un'ultima serie di critiche ha riguardato i "modi" in cui sono stati sviluppati i processi di riqualificazione urbana centrata su edi-

fici simbolo. Alcuni autori sostengono che molte volte queste strategie hanno assunto un approccio top down portando a fenomeni di esclusione economica e sociale connessi a processi di *gentrification* delle aree limitrofe alla cultural factory (Elsinger 2000; Strom 2002a; Doucet et al. 2011).

■ Le modalità di gestione delle cultural factory in Europa: uno studio qualitativo

Com'è appena emerso, vantaggi e svantaggi di politiche culturali locali basate sulla costruzione di cultural factory "iconiche" rimangono controversi. Da un lato, alcuni studiosi suggeriscono che tali agglomerati culturali indeboliscono l'identità culturale locale; d'altra parte, altri studiosi sottolineano i benefici economici e di immagine esterna che tali politiche possono comportare.

Tra i due poli questo studio prende una prospettiva manageriale e indaga somiglianze e differenze nella governance e gestione di alcuni dei più importanti centri culturali in Europa partendo dal presupposto che solo un'indagine sulle modalità di gestione possa sciogliere il dilemma sulla produzione di effetti positivi o negativi all'interno del territorio locale.

L'analisi è centrata su sei cultural factory che operano nel settore dello spettacolo dal vivo e dell'intrattenimento descritte nella tabella 1. Tutti questi centri possono essere

considerati iconici essendo stati progettati da *archistar* conosciute in tutto il mondo.

Lo studio si basa su fonti secondarie di dati raccolti da relazioni annuali e pagine web. Il grado di somiglianza tra i centri per le arti nelle loro caratteristiche di gestione e di governance è esplorato con un riferimento specifico a diverse variabili, come la visione e gli obiettivi, la programmazione artistica, il mix di finanziamento, la struttura di governo societario, le modalità di gestione.

Risultati

Dall'analisi effettuata si osserva una chiara convergenza su visioni, missioni e obiettivi molto simili. È un dato di fatto come in tutti i documenti strategici siano fondamentali i principi di "aggregazione" e "apertura". In particolare, Barbican Center mette in evidenza l'importanza di "lavorare insieme" per offrire spettacoli di elevato livello artistico, Parco della Musica si propone di essere riconosciuto come strumento di integrazione culturale e Cité de la Musique vuole essere un luogo di comunicazione e di dialogo. Den Norske Opera & Ballet dichiara l'intento di essere un "teatro d'opera per tutti", Palau de les Arts di Valencia e KKL di Lucerna dichiarano di volere sviluppare una serie di attività "sotto lo stesso tetto" o come "esperienze globali uniche".

Tutte le cultural factory censite sostengono inoltre di essere impegnate per l'educazione e la crescita sociale nella propria comunità di riferimento e tutte queste visioni ruotano attorno al considerare questi centri come centri di aggregazione.

La vocazione internazionale rappresenta un altro aspetto comunemente presente soprattutto nei centri iconici delle città di maggiori dimensioni. L'internazionalità si declina soprattutto riferendosi al tipo di artisti che sono invitati a esibirsi (Londra, Parigi), piuttosto che al pubblico "internazionale" che queste organizzazioni vogliono servire. È interessante notare come l'attenzione alla comunità locale, alle sue esigenze sociali e culturali e per il suo sviluppo sociale, sia molto più marcata nelle intenzioni dei centri minori che per quelli situati in ampie aree metropolitane. Le strategie di lungo periodo fanno infatti riferimento alla città o al paese di appartenenza in maniera più esplicita.

Le strategie deliberate delle cultural factory indagate sono in linea con il tipo di offerta che tali centri culturali si trovano a promuovere. Usando l'indice di Herfindahl come parametro per misurare la concentrazione fra

TABELLA 2 | CULTURAL FACTORY IN EUROPA: PROGRAMMAZIONE

	N. di eventi in una stagione	Livello di diversificazione fra generi (indice Herfindahl)
Palau de les Arts, Reina Sofia	83	0,43
Den Norske Opera & Ballet	357	0,33
KKL	243	0,47
Barbican Center	3.774	0,28
Cité de la Musique	258	0,31
Parco della Musica	1.102	0,18

FONTE: RAPPORTI ANNUALI (2009-14)

generi delle performance rappresentate nella stagione, si può evidenziare la volontà di soddisfare le esigenze culturali di un pubblico molto ampio (tabella 2).

Auditorium Parco della Musica di Roma e Barbican Center di Londra, per esempio, offrono programmi altamente diversificati (i loro indici Herfindahl sono molto bassi, rispettivamente pari a 0,18 e 0,28) soprattutto per quello che riguarda la musica includendo generi come jazz, pop, rock, world music e musica classica con opere di Schoenberg, Berg, Shostakovich. Cité de la Musique è soprattutto un centro musicale e questo può motivare un indice di Herfindahl più alto. Nonostante questo occorre sottolineare l'estrema diversificazione delle espressioni musicali presentate nella *music factory* francese, che variano dalla musica barocca a quella contemporanea. Inoltre, Cité arricchisce la propria offerta attraverso l'organizzazione di attività cinematografiche, pensate per tutte le età e i livelli di istruzione. In linea con i propri obiettivi di lungo periodo i centri iconici situati nelle città più piccole (es. Den Norske Opera & Ballet e Palau de les Arts di Valencia) hanno al contrario offerte meno diversificate e rispecchiano maggiormente la loro vocazione più locale e meno internazionale.

In tutti i centri culturali esaminati l'offerta artistica si accompagna a determinati servizi educativi (workshop, conferenze e mostre, biblioteche) e commerciali (es. bar,

ristoranti, librerie). Andando ad analizzare la distribuzione degli spazi dedicati ad attività commerciali o sociali/educative si può osservare come nelle cultural factory localizzate in città più piccole il numero di spazi dedicati alle attività commerciali sia molto superiore rispetto al numero di quelli collegati ad attività sociali o di apprendimento come biblioteche o librerie multimediali. Questo potrebbe essere coerente con una maggiore vocazione a essere un luogo di promozione delle arti e dello spettacolo, piuttosto che centri educativi e di apprendimento. Tale sproporzione non risulta infatti essere così accentuata per i centri culturali metropolitani.

Un ulteriore aspetto investigato riguarda le fonti di finanziamento delle sei cultural factory europee. In particolare, si osserva come tutti i centri metropolitani si caratterizzino per uno stesso mix di fonti: contributi pubblici e privati, nonché ricavi dalla vendita dei biglietti e da attività commerciali.

Si osserva come i ricavi da attività commerciali e da vendita di biglietti non superi il 30% del totale in tutte le realtà considerate, mentre è molto diversificata la proporzione fra contributi pubblici e privati (tabella 3). Si va dal caso dell'Opera di Oslo, istituzione in cui il finanziamento pubblico copre il 73% dei costi totali, al KKL di Lucerna con una copertura del finanziamento pubblico pari a solo il 14% dei costi totali. La stessa disparità si rileva per i centri iconici situati in aree metropolitane maggiori. Cité de la Musique di Parigi e Barbican Center di Londra hanno il mix di finanziamento più concentrato, con la più alta percentuale dei proventi direttamente forniti dallo Stato (ri-

spettivamente 75% e 58%). Al contrario, Auditorium Parco della Musica di Roma è più indipendente da fonti pubbliche di finanziamento (solo il 38% delle sue fonti di finanziamento deriva da contributi pubblici e il 18% proviene da contributi privati e in particolare sponsorizzazioni). Un ultimo aspetto analizzato riguarda la forma giuridica e la struttura di governance assunta da questi centri. Le sei cultural factory sono di fatto governate da un soggetto unico dotato di propria autonomia. Dal punto di vista giuridico tale "agenzia" assume i caratteri di una fondazione o un trust (come nel caso dell'Auditorium di Roma, del Barbican di Londra, del Palau de les Arts di Valencia), di un istituto pubblico (Établissement public à caractère industriel et commercial come nel caso di La Cité de la Musique di Parigi), di una società per azioni interamente di proprietà dello Stato (come nel caso di Den Norske Opera). Essendo basato su un partenariato pubblico/privato tra il Comune, il Cantone di Lucerna e altri soggetti privati, il KKL Luzern rappresenta un modello di governance unica, leggermente diverso da quelli precedentemente descritti. In questo caso l'edificio è di proprietà e gestito dalla Fondazione KKL, che detiene la maggioranza delle azioni (62,2%) di una società per azioni (KKL Luzern Management AG) che gestisce le offerte commerciali e artistiche sviluppate nel centro.

Differenti formule giuridiche comportano anche una diversa numerosità e composizione degli organi di governo. In linea generale e in coerenza con gli obiettivi strategici delle cultural factory, l'organo di governo dell'agenzia incaricata della gestione del centro culturale riflette la

TABELLA 3 | CULTURAL FACTORY IN EUROPA: LE FONTI DI FINANZIAMENTO

	Palau de les Arts, Reina Sofia	Den Norske Opera & Ballet	KKL	Barbican Center	Cité de la Musique	Parco della Musica
Contributi pubblici	nd	73%	14%	58%	75%	38%
Contributi privati	nd	6%	0%	6%	1%	18%
Ricavi da attività commerciali	nd	6%	57%	8%	0%	29%
Vendita biglietti	nd	15%	29%	28%	24%	15%

FONTE: RAPPORTI ANNUALI (2009-14)

numerosità degli interessi in gioco e include vari rappresentanti del governo locale, degli imprenditori, della società civile. Si assiste peraltro a una diretta relazione fra numerosità dei membri del consiglio di amministrazione e dimensione del centro (in termini di bacino di utenza potenziale). Centri iconici situati in aree metropolitane di minori dimensioni contano un numero di membri del consiglio di amministrazione più contenuto rispetto ai centri iconici maggiori. In entrambi i casi, tuttavia, la diversificazione dei profili dei membri degli organi di governo è massima e prevalentemente include politici e rappresentanti dei governi locali e nazionali, ma anche artisti e amministratori delegati che lavorano nel settore culturale, artisti o imprenditori. In tutti e sei i casi è interessante notare la fitta rete di relazioni tra l'agenzia che ha la gestione del centro e gli altri soggetti artistici che sviluppano la propria produzione all'interno del centro. Per concludere, si evidenzia la capacità di questi centri di attrarre visitatori, diventando così punti focali per l'aggre-

gazione e il coinvolgimento. In questa veste Auditorium Parco della Musica di Roma e Barbican Center di Londra possono essere considerati come le migliori best practice, ottenendo i dati ad alta frequenza, rispettivamente, pari a 977.703 e 826.945 spettatori. Inoltre, Auditorium Parco della Musica cattura l'attenzione di 1.227.669 ospiti che visitano l'edificio, frequentano le attività didattiche gratuite o usufruiscono dell'offerta commerciale senza partecipare ad alcuna attività culturale. Questo mette in evidenza come le cultural factory possano diventare un luogo d'incontro anche per i visitatori che non sono interessati a partecipare a eventi artistici, ma vogliono godere di una vasta gamma di attività educative e commerciali.

■ Conclusioni

L'analisi illustrata ha preso in considerazione alcune delle principali cultural factory europee che hanno nell'iconicità della propria sede il loro carattere principale. Nel complesso i risultati della ricerca mostrano come



Molto diversificata la proporzione tra contributi pubblici e privati alle sei cultural factory europee prese in considerazione. Se nel caso dell'Opera di Oslo (nella foto) il finanziamento pubblico copre il 73% dei costi, al KKL di Lucerna la percentuale scende al 14 (Wikimedia Commons - © Rafal Konieczny)

tali centri si caratterizzino per una bassa differenziazione per quanto riguarda i principali aspetti gestionali. Molto spesso rappresentano luoghi di aggregazione e integrazione pur essendo caratterizzati da offerte estremamente diversificate e da vocazioni all'internazionalità differenti (in tema soprattutto di tipo di pubblico o di artisti "accolti"). Molto simili sono anche i tratti relativi alla struttura di governance: un unico soggetto pubblico o privato gestisce gli spazi e controlla la programmazione artistica. Esaminando i loro consigli di amministrazione si scopre come i membri presentino profili molto

differenziati, dando luogo a un insieme misto di competenze ed esperienze. Artisti, imprenditori e rappresentanti del governo locale lavorano insieme per impostare le linee guida combinando tre obiettivi diversi ma complementari: alta qualità artistica, sostenibilità economica e creazione di valore per la società nel suo complesso. Il governo di tali differenti competenze e la capacità di aggregare differenti interessi presenti nella comunità locale sembrano essere essenziali per la sopravvivenza e il successo continuo delle cultural factory europee. ■

■ Riferimenti bibliografici

- Ashworth G., Kavaratzis M. (2009), "Beyond the logo: Brand management for cities", *Journal of Brand Management*, 16 (8), pp. 520-531.
- Bagwell S. (2008), "Creative clusters and city growth", *Creative Industries Journal*, 1 (1), pp. 31-46.
- Camagni R. (2002), "On the concept of territorial competitiveness: Sound or misleading?", *Urban Studies*, 39 (13), pp. 2395-2411.
- Chapain C., De Propriis L. (2009), "Drivers and processes of creative industries in cities and regions", *Creative Industries Journal*, 2 (1), pp. 9-18.
- Costa P. (2008), "Creativity, innovation and territorial agglomeration in cultural activities: The roots of creative cities" in Cooke P., Lazzeretti L., *Creative Cities, Cultural Cluster and Local Economic Development*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 183-210.
- Doucet B., van Kempen R., van Weesep J. (2011), "We're a rich city with poor people: Municipal strategies of new-build gentrification in Rotterdam and Glasgow", *Environment and Planning, A*, 43 (6), pp. 1438-1454.
- Eisinger P. (2000), "The politics of bread and circuses building: The city for the visitor class", *Urban Affairs Review*, 35 (3), pp. 316-333.
- Evans G. (2003), "Hard-branding the cultural city: From Prado to Prada", *International Journal of Urban and Regional Research*, 27 (2), pp. 417-440.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York.
- Gospodini A. (2004), "Urban morphology and place identity in European cities: Built heritage and innovative design", *Journal of Urban Design*, 9 (2), pp. 225-248.
- Kavaratzis M., Ashworth G.J. (2005), "City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?", *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 96 (5), pp. 506-514.
- Kent T., Brown R. (2009), *Flagship Marketing: Concepts and Places*, Routledge.
- Lazzeretti L. (2003), "City of art as a high culture local system and cultural districtualization processes: The cluster of local restoration in Florence", *International Journal of Urban and Regional Research*, (27), 3, pp. 635-648.
- McCarthy J. (2005), "Promoting image and identity in cultural quarters", *Local Economy*, 20 (3), pp. 280-293.
- Miles S. (2005), "Our Tyne: Iconic regeneration and the revitalisation of identity in Newcastle Gateshead", *Urban Studies*, 42 (5-6), pp. 913-926.
- Plaza B. (2000a), "Guggenheim Museum's effectiveness to attract tourism", *Annals of Tourism Research*, 27 (4), pp. 1055-1058.
- Plaza B. (2000b), "Evaluating the influence of a large cultural artifact in the attraction of tourism: The Guggenheim Museum Bilbao case", *Urban Affairs Review*, 36 (2), pp. 264-274.
- Plaza B. (2006), "The return on investment of the Guggenheim Museum Bilbao", *International Journal of Urban and Regional Research*, 30 (2), pp. 452-467.
- Plaza B., Galvez-Galvez C., Gonzalez-Flores A. (2011), "Research note: Testing the employment impact of the Guggenheim Museum Bilbao via TSA", *Tourism Economics*, 17 (1), pp. 223-229.
- Richards G., Wilson J. (2004), "The impact of cultural events on city image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001", *Urban Studies*, vol. 41, n. 10, pp. 1931-1951.
- Scott A.J. (2006), "Creative cities: Conceptual issues and policy question", *Journal of Urban Affairs*, 28 (1), pp. 1-17.
- Sklair L. (2010), "Iconic architecture and the culture-ideology of consumerism", *Theory, Culture & Society*, 27 (5), pp. 135-159.
- Smith A., Strand I.V. (2011), "Oslo's new Opera House: Cultural flagship, regeneration tool or destination icon?", *European Urban and Regional Studies*, 18 (1), pp. 93-110.
- Stephens S. (1999), "The Bilbao effect: What are the implications of the Bilbao's success both for Gehry's practice and for the architectural world at large?", *Architectural Record*, 187 (5), pp. 168-173.
- Strom E. (2002a), "Converting pork into porcelain: Cultural institutions and downtown development", *Urban Affairs Review*, 38 (1), pp. 3-21.
- Strom E. (2002b), "Let's put on a show! Performing arts and urban revitalization in Newark, New Jersey", *Journal of Urban Affairs*, 21 (4), pp. 423-435.
- Strom E. (2008), "Rethinking the politics of downtown development", *Journal of Urban Affairs*, 30 (1), pp. 37-61.
- Turok I. (2009), "The distinctive city: Pitfalls in the pursuit of differential advantage", *Environment and planning, A*, 41 (1), p. 13.