

# Introduzione

Questo libro nasce come supporto per gli studenti che si avvicinano per la prima volta ai temi dell'economia aziendale e del management e che sono interessati nello specifico alle imprese e alle organizzazioni che operano nei settori artistici e culturali. Riteniamo però che sia un utile strumento anche per chi è chiamato a gestire le organizzazioni culturali, poiché chiarisce in modo semplice ma rigoroso il contesto e i processi economici che in generale riguardano le aziende e soprattutto quelle culturali.

Obiettivo del volume è ragionare sulle condizioni di funzionamento delle aziende in generale e, in secondo luogo, soffermarsi sulle sfide a cui sono chiamati i manager delle organizzazioni culturali, attraverso un approfondimento dei contesti e delle specificità di queste organizzazioni.

Tale posizionamento si fonda su due principali ordini di motivazioni.

Innanzitutto, dopo un periodo in cui cultura ed economia sono state considerate una specie di ossimoro, oggi assistiamo a una forte contaminazione reciproca sul piano professionale e su quello accademico. Per molto tempo gli specialisti della cultura e gli operatori di azienda si sono guardati con sospetto reciproco, gli uni diffidenti di una possibile intrusione delle logiche economiche e di mercato nel «libero» mondo della cultura; gli altri convinti che il «romantico» mondo artistico fosse espressione del genio (e sregolatezza) di individui particolari e non di attività sostenibili e portatrici di ricchezza e valore economico. Oggi siamo di fronte non solo a un maggiore dialogo, ma anche a forme di integrazione e ibridazione. Il superamento della classica contrapposizione «cultura come negazione della redditività vs economicità aziendale come negazione della cultura» ha permesso al mondo manageriale di riscoprire l'importanza della cultura, intesa anche come molteplicità di competenze per gestire la complessità, e al mondo della cultura di valorizzare i principi dell'economicità e della creazione del valore economico quali precondizioni per una gestione duratura delle attività culturali e del patrimonio. Da questo punto di vista, un'attenta applicazione al mondo dell'arte e della cultura delle logiche e delle pratiche manageriali (non solo in tema di bilancio, ma anche di marketing, organizzazione, gestione degli stakeholder ecc.) può non solo migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi di produzione culturale – aumentando per esempio la disponibilità di prodotti culturali quali mostre, film o rappresentazioni teatrali – ma anche garantire alle organizzazioni culturali maggiore autonomia e indipendenza dai condizionamenti ideologici. E – d'altra parte – una maggiore attenzione alla diversità, all'inclusione, al ruolo anche politico di ciascuna organizzazione è sempre

più importante per le imprese che si trovano a confrontarsi con istanze che vanno ben oltre quelle tipiche di massimizzazione del risultato economico a beneficio degli azionisti.

Le organizzazioni culturali sono realtà caratterizzate da forte specificità e, come vedremo nel corso del volume, per loro natura sono chiamate a rispondere alle attese di una pluralità di attori privati e pubblici e hanno la necessità di legittimarsi agli occhi di pubblici esperti, così come di turisti e cittadini; spesso svolgono una funzione pubblica, ma hanno altrettanto bisogno di integrare la propria proposta culturale con la vendita di servizi (per esempio affitto spazi); devono caratterizzare la propria offerta ma essere capaci di ripensarla continuamente per evitare di essere separate dalla contemporaneità. Per tenere in considerazione queste specificità non è possibile, dunque, applicare *tout court* soluzioni e pratiche manageriali sperimentate in altri contesti, ma occorre sempre prestare attenzione a contestualizzare da un punto di vista culturale e sociale le organizzazioni artistiche e culturali. Ecco, dunque, che in questo libro vogliamo individuare le condizioni di funzionamento delle aziende di vario tipo e successivamente riflettere su come è possibile applicare le pratiche manageriali al mondo dell'arte e della cultura, fornendo ai lettori le conoscenze e gli strumenti metodologici di base.

Il secondo elemento che ha portato alla realizzazione di questo testo riguarda il fatto che, se è vero, come detto in precedenza, che i settori culturali sono realtà diverse rispetto agli altri settori economici, allo stesso tempo essi presentano alcune caratteristiche peculiari (per esempio il particolare processo produttivo, il breve ciclo di vita dei prodotti, l'elevato grado di rischio e complessità, il forte focus sull'innovazione e sull'introduzione di nuovi prodotti) che li rendono contesti interessanti da studiare anche per trarre implicazioni che possono essere utili nei settori più tradizionali. In altri termini, i settori culturali vanno considerati come casi di avanguardia e offrono spunti di riflessione per i settori ad alta intensità di innovazione, per quelli della comunicazione e per quelli dei servizi professionali e *knowledge intensive*. Non è un caso che questi settori siano stati utilizzati da un numero elevato di ricercatori come casi di studio su cui testare ed elaborare teorie e modelli manageriali da estendere anche ai contesti più classici.

L'interesse crescente da parte del mondo accademico si è sviluppato parallelamente alle recenti trasformazioni dei sistemi economici occidentali, che hanno riguardato sia gli stili di vita e i processi di consumo, sia le modalità di produzione. In questo senso, i rapidi cambiamenti tecnologici, le intense dinamiche competitive e il ruolo sempre più centrale della dimensione simbolica nella determinazione del valore di prodotti e servizi hanno fatto emergere con forza l'importanza della creatività come fattore strategico. Ecco, dunque, che studiare i settori e le organizzazioni culturali è utile anche per trovare soluzioni e pratiche che possano aiutare a stimolare la capacità di innovazione delle aziende che operano in altri settori, contribuendo così al loro vantaggio competitivo.

L'oggetto di analisi del libro sono i principi comuni di funzionamento di tipi diversi di aziende, finalizzate alla soddisfazione di bisogni e alla produzione di valore eco-

nomico e non economico, con riferimento specifico alle aziende che operano nelle arti e nella cultura. L'espressione «aziende che operano nelle arti e nella cultura» raccoglie un insieme molto eterogeneo di attori che hanno in comune la centralità di un progetto di natura artistica e culturale, sono soggetti a regolamentazione specifica, e trattano beni e servizi solo in parte classificabili secondo le categorie della teoria economica. La loro rilevanza per lo sviluppo sociale e non solo economico della collettività suggerisce di porre particolare attenzione alle condizioni di una gestione sostenibile. L'idea è di fornire una visione unitaria e di insieme delle problematiche manageriali e delle condizioni da rispettare perché un'azienda sia ben gestita, rimandando ai corsi funzionali l'approfondimento dei singoli temi.

I principi di funzionamento sono validi per tutti i tipi di azienda, pur nella loro varietà. Come ha scritto Vittorio Coda (2015)<sup>1</sup>: «Citando la celebre frase con cui si apre il romanzo *Anna Karenina* di Tolstoj: “Tutte le famiglie felici sono simili le une alle altre; ogni famiglia infelice è infelice a modo suo”. Similmente a me verrebbe da dire delle aziende: tutte le aziende felici si assomigliano; ogni azienda infelice lo è a modo suo. E questo perché una è fondamentalmente la fisiologia della gestione di un'azienda mentre infinite sono le patologie».

Il volume è organizzato in modo da fornire una serie di strumenti concettuali validi per tipi diversi di aziende e un approfondimento riguardo alle aziende che operano nelle arti e nella cultura.

Dopo avere esaminato il significato di attività economica e avere definito le aziende (**Capitolo 1**), verranno descritti gli assetti istituzionali (**Capitolo 2**) in termini di contributi e ricompense fra attori che sono diversi portatori d'interesse e di strutture e meccanismi che regolano la proprietà, il governo economico e il controllo. Il **Capitolo 3** propone una classificazione e descrizione delle organizzazioni che a vario titolo operano nelle arti e nella cultura, mentre il **Capitolo 4** affronta il tema del rapporto fra le organizzazioni e il mercato, inteso come insieme di clienti che ricercano benefici attraverso l'utilizzo di prodotti; l'attenzione del capitolo è focalizzata su tre aspetti: l'analisi dei clienti e delle motivazioni che li spingono allo scambio, con particolare attenzione al valore simbolico che i prodotti possono assumere e delle ricadute che questo comporta sui settori culturali; l'approfondimento delle componenti del sistema d'offerta delle organizzazioni; la disamina dei comportamenti di consumo specifici dei prodotti culturali. Trasferire la sensibilità verso il mercato e la consapevolezza delle caratteristiche specifiche del consumo di prodotti culturali è l'obiettivo del capitolo: la gestione delle organizzazioni che operano nei settori culturali non può infatti prescindere da un'attenta considerazione della domanda del pubblico, non limitabile semplicemente al concetto di bisogno né interpretabile come puramente razionale e utilitaristica.

Il **Capitolo 5**, nel proseguire l'osservazione del contesto esterno alle organizzazioni, si focalizza sull'analisi competitiva e introduce il tema delle strategie volte a

---

<sup>1</sup> Coda V. (2015), *La buona gestione dell'azienda: dedizione, professionalità, innovazione*, Prolusione tenuta alla LIUCC-Università Cattaneo il 23 novembre 2015 per l'inaugurazione del 25° anno accademico.

contenere l'attività dei concorrenti e a garantire il mantenimento dell'equilibrio economico dell'organizzazione. Su questa base il **Capitolo 6** si focalizza sulla trattazione delle problematiche gestionali e in particolare sulle variabili che condizionano la dimensione ottimale delle aziende e i loro confini.

Il **Capitolo 7** è dedicato alle problematiche di tipo organizzativo e affronta, nello specifico, i temi della definizione della struttura organizzativa, della gestione del personale e della complessa relazione fra ruoli creativi e ruoli manageriali, arricchendo l'analisi con numerosi esempi.

Infine, il **Capitolo 8** considera lo strumento del bilancio di esercizio come documento di riferimento per la valutazione dell'economicità delle aziende accompagnando il lettore nella sua costruzione e nella sua interpretazione.

Questo libro è il risultato di anni di docenza insieme nelle aule del CLEACC (Corso di Laurea in Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione) presso l'Università Bocconi di Milano. Sebbene abbia una forte matrice aziendalista, fra le ambizioni di questo manuale vi è anche quella di superare la rigida separazione accademica fra economia aziendale, organizzazione e marketing, nel tentativo di offrire una più ampia ed efficace prospettiva sulla gestione delle aziende. Prospettiva che non può prescindere né dall'analisi delle risorse (reperimento, impiego, misurazione) tipica dell'economia aziendale, né dall'analisi dei processi decisionali interni (ruoli e responsabilità) tipica dell'organizzazione, né dal riconoscimento, tipico del marketing, della centralità del cliente come arbitro ultimo della sostenibilità aziendale.

Ringraziamo Antonella Carù, Severino Salvemini e Paola Varacca Capello che hanno condiviso il lavoro in aula, gli amici e colleghi che hanno condiviso con noi spunti e riflessioni su argomenti specifici e a partire da esperienze d'aula simili, e i ricercatori del centro ASK dell'Università Bocconi impegnati a riflettere sulle condizioni di sostenibilità delle organizzazioni culturali. Paola Varacca Capello in particolare ha rivisto l'intero volume e ha contribuito in modo significativo a omogeneizzare approcci e terminologia.

Paola Dubini  
Fabrizio Montanari  
Armando Cirrincione