MANAGEMENT PER LE ATTIVITÀ CULTURALI

DAMS 2026/2027

DANILO BOFFA — RICERCATORE DI ECONOMIA AZIENDALE
dboffa@unite.it

1

LE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA E I LORO ASSETTI ISTITUZIONALI

CAPITOLO 3

2

ALCUNI PROBLEMI DI DEFINIZIONE

Le aziende che operano nelle arti e nella cultura costituiscono un insieme eterogeneo che definisce un ambito competitivo molto ampio, in cui convivono attori con finalità e logiche gestionali molto diverse fra loro

Difficoltà nella definizione di **cultura**:

- Il **lascito**, l'eredità sociale che un individuo riceve dal proprio gruppo sociale di appartenenza
- Un modo di **pensare**, di **credere**, di **essere**
- Un insieme di **regole** non scritte ma osservabili, che definiscono l'appartenenza a un gruppo
- Ciò che caratterizza lo **stile di vita** di una persona

3

ALCUNI PROBLEMI DI DEFINIZIONE

La **cultura**:

- È allo stesso tempo individuale e collettiva
- Si alimenta del passato e lo interpreta nel presente, incorporandolo o rifiutandolo
- Si esprime nel mercato e fuori dal mercato
- È visibile in prodotti, servizi e regole, ma anche intima, implicita e intuita

Occuparsi di cultura = occuparsi di una serie di relazioni e attività che **non sono interpretabili con le logiche di mercato** e che rispondono a **finalità non economiche**

Al contempo, le aziende che si sviluppano attorno alla cultura contribuiscono attraverso la loro attività a costruire immaginari che definiscono mercati

4

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ FUNZIONI E MACRO-AMBITI

Con riferimento alle **funzioni** occorre rilevare che:

- La **formazione** in campo artistico e culturale è molto **specializzata**
- I **processi di produzione** sono molto **rilevanti**
- La **distribuzione** si esprime in forme molto diverse e attraverso una **varietà** elevata e crescente **di canali**
- Buona parte dei **prodotti culturali** sono conservati e vanno a formare il **patrimonio culturale e documentale** di una collettività

5

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ FUNZIONI E MACRO-AMBITI

Con riferimento ai **macro-ambiti** distinguiamo:

- **Arti performative** → *Forme d'arte in cui gli artisti utilizzano le loro voci e/o i loro corpi come mezzi di espressione artistica*
  - Prodotti **intangibili**, **irripetibili** (a meno che non vengano registrati, riprodotti e distribuiti come prodotti culturali), **non durevoli** e con la **partecipazione** contestuale del pubblico **durante la fase di erogazione/produzione**
  - Da un punto di vista economico-aziendale → elevato impiego di manodopera, **struttura di costi fissi molto elevata e bassi livelli di produttività**

6

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ FUNZIONI E MACRO-AMBITI

Con riferimento ai **macro-ambiti** distinguiamo:

- **Arti visive** → tutti i prodotti artistici fruibili attraverso la percezione visiva
- **Contenuti** → l'output dell'attività artistica o culturale è un prodotto riproducibile in logica industriale
  - Costituito da **uno o più mezzi** espressivi – testo, immagini, suoni, video – e da **supporti di varia natura** (la carta, il CD, lo smartphone ecc.)
  - Non stupisce che le aziende che operano in questi ambiti siano in genere **imprese private** (ciononostante talvolta sono di proprietà pubblica come nel caso dei broadcaster nazionali)

7

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ BENI CULTURALI E SETTORI CULTURALI, MEDIA E SPETTACOLI DAL VIVO

Il settore dei **beni culturali** (**cultural goods o heritage**) → Aziende la cui finalità prevalente è la **tutela, la conservazione e la valorizzazione** del patrimonio culturale materiale e immateriale, storico, artistico e paesaggistico di una nazione (**musei, le biblioteche, i teatri d'opera, gli archivi, i complessi monumentali**).

Aziende caratterizzate da **finalità prevalentemente non economiche** → **1. Conservare** patrimoni di beni rari, spesso inalienabili; **2. Avvicinare** gruppi di utenti specialistici e non specialistici al patrimonio di conoscenze di cui sono portatori

Il governo economico → **stretta collaborazione fra attori pubblici e privati**

8

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ BENI CULTURALI E SETTORI CULTURALI, MEDIA E SPETTACOLI DAL VIVO

Settori o industrie culturali → Aziende che producono, distribuiscono e diffondono contenuti (editoria, cinema, musica ecc.), caratterizzati da **immaterialità, alto valore simbolico e bassa fungibilità**

In genere **imprese private** → Il loro sistema di offerta si compone di contenuto e supporto, è fortemente **differenziato e poco standardizzabile**

Si caratterizzano per un'**intensa attività di lancio di nuovi titoli**, dei quali solo un numero molto ridotto ottiene significativi risultati di mercato

9

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ BENI CULTURALI E SETTORI CULTURALI, MEDIA E SPETTACOLI DAL VIVO

Settore dei media → Aziende specializzate nella **distribuzione e diffusione di massa** dei contenuti, spesso classificate in funzione della tecnologia utilizzata

Rientrano in questa definizione le **imprese televisive, radiofoniche, i quotidiani** ecc.

Evidenti le **interdipendenze** fra queste aziende e fra loro e i settori culturali al cui interno sono spesso ricomprese

Spesso si tratta di **ambiti competitivi fortemente regolamentati**, con l'obiettivo di **evitare concentrazioni eccessive**, tipiche dell'economia di questi settori e **garantire la pluralità** dell'informazione per i cittadini

Le diverse tecnologie di trasmissione e distribuzione configurano supporti e canali complementari e talvolta in concorrenza

10

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ BENI CULTURALI E SETTORI CULTURALI, MEDIA E SPETTACOLI DAL VIVO

Settore dello spettacolo dal vivo → Imprese coinvolte nella **produzione e nella rappresentazione** di eventi singoli o all'interno di strutture stabili

Si caratterizzano per una grande **varietà istituzionale, di dimensioni e pubblico** di riferimento

Rientrano nel settore dello spettacolo dal vivo anche le aziende che operano nell'**organizzazione degli eventi sportivi** e quelle specializzate nella **gestione dei diritti di trasmissione di eventi live**

11

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ CATEGORIE DAI CONFINI ALLARGATI O SFUMATI

Le principali categorie di aziende, all'interno degli ambiti considerati, sono **ulteriormente classificabili** in funzione:

- Del tipo di **tecnologia** utilizzata (ad es.: editori di libri o editori digitali)
- Del tipo di **output** realizzato (teatri di prosa o lirici; film, fiction, documentari o cinema di animazione)
- Delle categorie di **destinatari** a cui si rivolgono (editoria per ragazzi, editoria professionale, editoria per bambini)

12

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ CATEGORIE DAI CONFINI ALLARGATI O SFUMATI

Attorno a queste aziende opera una **grande varietà di piccole imprese fortemente specializzate**

→ **Tendenza alla concentrazione geografica** di questi settori: Milano e New York sono città editoriali, Hollywood, Bollywood e Nollywood ma anche Dubai sono centri di produzione internazionale di film e video.

Quando si considerano gli **impatti** delle aziende **sull'economia e sulla società**, i confini sono ampliati fino a comprendere diverse aziende – pubbliche, private e non profit – che fanno leva sulla capacità delle aziende operanti nelle arti e nella cultura di **generare ricchezza e appartenenza, per generare sviluppo economico**

13

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ CATEGORIE DAI CONFINI ALLARGATI O SFUMATI

Operatori digitali → sono coinvolti in attività di distribuzione di contenuti e che si vanno affermando come produttori; tali operatori sono spesso definiti piattaforme digitali

Settori creativi → che raggruppano professionisti e imprese coinvolti nella produzione di segni (architetti, designers, fotografi, grafici, illustratori, ecc.)

Settori e le imprese ad alto valore simbolico → si caratterizzano per la realizzazione e la vendita di prodotti che soddisfano bisogni di status e di appartenenza sociale

Settore turistico → si sviluppa attorno alla presenza di attrattive naturali e culturali e che è beneficiario di esternalità positive da parte dei settori culturali

Filiera agroalimentare e in generale i settori tradizionali → tessitura, ceramica, produzione di strumenti musicali, lavorazione del pellame

14

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ DIMENSIONE ECONOMICA E DIMENSIONE CULTURALE: UN RAPPORTO DIALETTICO

In ciascuno di questi ambiti competitivi convivono **attori** con una **diversa sensibilità riguardo alla natura pubblica delle arti** e alla necessità di tenerle «fuori» dal mercato

Inoltre, non sempre la convivenza fra gli attori è «pacifica» e **la distinzione tra finalità economiche e non economiche** in capo alle diverse tipologie di aziende non è così netta

Tre correnti di pensiero principali……

15

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ DIMENSIONE ECONOMICA E DIMENSIONE CULTURALE: UN RAPPORTO DIALETTICO

Prima (Scuola di Francoforte)

Critica fortemente la **crescita esponenziale dei mercati culturali** a scapito della cultura «alta» e finanziata con risorse pubbliche, suggerendo che la progressiva formattazione e banalizzazione dei prodotti culturali e la conseguente **massificazione dei consumi culturali** siano alla base di **comportamenti** acquiescenti di una **società disinformata, sradicata e potenzialmente poco responsabile**

16

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ DIMENSIONE ECONOMICA E DIMENSIONE CULTURALE: UN RAPPORTO DIALETTICO

Seconda

Necessità di **accettare la convivenza fra logiche economiche e non economiche in ambito artistico e culturale**

Terza

Ridurre drasticamente i **contributi pubblici alle istituzioni culturali per spingerle a una maggiore efficienza**, a un maggiore ascolto dei pubblici e a una minore burocratizzazione, riconoscendo che il sostegno pubblico alle arti, svincolato dal «controllo» del mercato

17

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ DIMENSIONE ECONOMICA E DIMENSIONE CULTURALE: UN RAPPORTO DIALETTICO

→ Crescente attenzione alla **dimensione economica** perché:

1. **Aggravarsi dei vincoli del bilancio pubblico** → contenimento del deficit pubblico
2. Crescente **mobilità internazionale** delle persone
3. La possibilità di offrire progetti di qualità e innovativi si lega alla **disponibilità di personale qualificato e specializzato**, fortemente mobile sul piano internazionale
4. Per rispondere e intercettare la domanda di intrattenimento, sono cresciuti eventi e festival, ma anche musei e centri espositivi → **collaborazione pubblico/privato** per organizzare l'offerta culturale
5. Riconosciuta e progressivamente valorizzata la possibilità che la salvaguardia del patrimonio si colleghi alla **salvaguardia e alla valorizzazione di competenze**

18

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ DIMENSIONE ECONOMICA E DIMENSIONE CULTURALE: UN RAPPORTO DIALETTICO

→ Nonostante tale crescente attenzione per la dimensione economica, il **sostegno pubblico (diretto o indiretto) è necessario** perché:

1. **Natura «meritoria»** → conservare il patrimonio per le generazioni future per il suo valore identitario
2. Garantire la fruizione delle arti perché **beni collettivamente utili**, indipendentemente dalla domanda
3. **Funzione educativa e identitaria** del patrimonio → Accessibilità economica garantita
4. Le forze di mercato non in grado di creare contesti che si autoregolano → **Rendite di posizione**
5. Attività che generano **esternalità positive**, connesse agli effetti positivi che la presenza di offerta culturale genera sulla società e sulla qualità della vita dei cittadini

19

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ UN AMBITO DIFFICILE DA QUANTIFICARE

L'insieme delle aziende che operano nelle arti e nella cultura è difficile da **quantificare**:

- Non si conosce il **numero degli artisti**
- Non si conosce il **numero di beni**, chiese, monumenti, collezioni, volumi
- Non tutte le imprese culturali realizzano prodotti culturali o si considerano imprese culturali
- Il riconoscimento di una funzione di pubblica utilità o di produzione culturale non è necessariamente collegato a tutte le produzioni culturali

20

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ UN AMBITO DIFFICILE DA QUANTIFICARE

Di sicuro sappiamo che il patrimonio (e quindi il numero di aziende che lo gestiscono) cresce, per lo scorrere del tempo e per una crescente sensibilità a riconoscere il valore del patrimonio di gruppi sociali diversi

È possibile cogliere alcuni aspetti rilevanti riguardo al patrimonio

21

LE CLASSIFICAZIONI DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA
/ UN AMBITO DIFFICILE DA QUANTIFICARE

- La sua **dispersione e la sua stratificazione** non rispondono a logiche finali di **efficacia e di efficienza**
- La sua **dimensione** complessiva è molto **elevata**
- La sua varietà richiede la presenza di **competenze diverse per la sua gestione**
- Gli **attori istituzionali** che hanno la responsabilità di amministrarlo e gestirlo **sono** fra loro **legati da una complessa rete di relazioni** di tipo normativo, finanziario, oltre che da tradizioni di collaborazione
- È **ampiamente sottostimato** in quanto i dati presentati non tengono conto del lavoro di conservazione svolto dalle famiglie proprietarie di immobili e terreni vincolati per importanza artistica e storico-paesaggistica
- È in **continua crescita dimensionale**, per effetto dello scorrere del tempo, della crescita documentale e della varietà di supporti disponibili

22

IL VALORE CREATO DAL PATRIMONIO, DALLE ARTI E DALLA CULTURA

- **Valore identitario**

Alcuni paesi attribuiscono molta importanza al **valore identitario del patrimonio** → art. 9 Cost. che impone alla Repubblica di tutelarlo → **MiBACT**

Attività di **tutela**, di **protezione** e di **conservazione** → **competenze** specializzate e diversificate

- **Valore educativo e la creazione di capitale sociale**

Le arti = Fonte di **educazione e conoscenza** → Attenzione ai **bisogni educativi e formativi** delle diverse categorie di pubblico: specializzato/generalista

L'arte e la cultura contribuiscono alla costruzione e al rafforzamento del **capitale sociale** → aggregazione e coesione sociale

- **Valore politico**

Evidente quando si considerino alcune opere **fortemente celebrative** → Es.: dittatori → propaganda costruzione di immaginari

23

IL VALORE CREATO DAL PATRIMONIO, DALLE ARTI E DALLA CULTURA

La quantificazione del **valore creato** dai settori artistici e culturali è abbastanza approssimativa

Numerosi studi condotti in diversi paesi e con diverse metodologie concordano che il **contributo al PIL** di questi settori oscilla fra il **3% e il 4%**

Occorre tuttavia notare che per alcune categorie professionali si tratta spesso di lavoro poco stabile e mal remunerato

24

IL GOVERNO DEL PATRIMONIO, DELLE ARTI E DELLA CULTURA

- Le **istituzioni culturali**: enti della PA con diversi gradi di autonomia (attività di conservazione e valorizzazione in una prospettiva identitaria e sostegno delle produzioni artistiche)
- Le **aziende non profit**: conservazione, valorizzazione, sensibilizzazione, sostegno finanziario
- Le **imprese**: progettazione, produzione e distribuzione di prodotti culturali talvolta sostenute finanziariamente dagli enti della PA

25

IL GOVERNO DEL PATRIMONIO, DELLE ARTI E DELLA CULTURA
/ IL GOVERNO PUBBLICO DELLA CULTURA

Nella riflessione sugli **assetti di governo** e sul **ruolo dello Stato**, il dibattito riguarda:

1. I modi in cui **tutela** il patrimonio
2. La **valorizzazione** e le modalità più opportune per **creare valore economico** attorno al patrimonio
3. La **dimensione** sempre più **globale** delle arti e del patrimonio in termini di notorietà, accessibilità e attrazione

Il governo delle arti, del patrimonio e della cultura vede la compresenza e la corresponsabilità di attori pubblici e privati

26

IL GOVERNO DEL PATRIMONIO, DELLE ARTI E DELLA CULTURA
/ IL GOVERNO PUBBLICO DELLA CULTURA

- *Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Turismo (MIBACT)*
- *Ministero degli Affari Esteri (MAE): per la promozione della cultura italiana nel mondo*
- *Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR): musei della scienza ecc*
- *Ministero dell'Ambiente: per quanto riguarda il paesaggio*
- *Regioni ed enti locali (Comuni, Comunità montane, Aree metropolitane)*
- *Altre istituzioni pubbliche, per esempio ex Istituti Pubblici di Assistenza e Beneficenza*
- *Istituzioni religiose (Chiesa Cattolica, comunità ebraica ecc.)*

27

IL GOVERNO DEL PATRIMONIO, DELLE ARTI E DELLA CULTURA
/ IL RUOLO DEI PRIVATI

I **privati** spesso intervengono:

- Come **mecenati** → finanziando la manutenzione ed il restauro di alcune tra le più importanti icone del paese
- Svolgendo una **funzione pubblica** attraverso un'azione di salvaguardia della **memoria industriale** (rinvenibile in numerosi archivi e musei di impresa)
- Attraverso le **fondazioni di erogazione** → in Italia le fondazioni di origine bancaria, che per statuto devono **destinare una parte dei propri risultati ad attività culturali e filantropiche** sul loro territorio di riferimento. Il settore arte e cultura è il più rilevante e assorbe circa un terzo delle risorse erogate

28

IL GOVERNO DEL PATRIMONIO, DELLE ARTI E DELLA CULTURA
/ IL RUOLO DEI PRIVATI

Le **collaborazioni pubblico-privato** in ambito **culturale** possono riguardare:

1. Decisioni di **allocazione di risorse e di priorità di intervento**
2. **Gestione** di attività o aziende culturali
3. **Governo economico** di alcuni enti e istituzioni
4. **Finanziamento** di **specifici progetti** o enti attraverso operazioni di sponsorizzazione o mecenatismo

29

IL GOVERNO DEL PATRIMONIO, DELLE ARTI E DELLA CULTURA
/ L'ECONOMICITÀ DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA

La **tensione all'economicità** riguarda tutti i tipi di azienda → Nel caso delle aziende operanti in ambito artistico e culturale → specifici **elementi di delicatezza**

La struttura dei costi **presenta rigidità** dovute per esempio a:

- **Organici numerosi e poco flessibili**, se soggetti a contratti del pubblico impiego
- **Immobilizzazioni** (edifici, siti, materiali, tecniche, tecnologie ecc.) molto **costose** in termini di manutenzioni straordinarie e ordinarie e in termini di gestione
- **Cachet** artistici che **non tengono conto dei vincoli di economicità**

30

IL GOVERNO DEL PATRIMONIO, DELLE ARTI E DELLA CULTURA
/ L'ECONOMICITÀ DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA

*La difficoltà per le aziende coinvolte a ottenere adeguati flussi di ricavi si spiega con l'esistenza di «**barriere**» che **ostacolano i consumi culturali:***

- **Barriere monetarie** → La cultura *non risponde a bisogni primari* degli individui, e, dal momento che le persone hanno generalmente **vincoli di budget**, resta in coda a tutti gli altri tipi di acquisti
- **Barriere psicologiche** → Anche laddove non vi siano barriere monetarie **senza un'adeguata formazione e informazione**, il potenziale consumatore culturale può trovarsi in imbarazzo o a disagio di fronte a un bene o servizio che non gli è familiare

31

IL GOVERNO DEL PATRIMONIO, DELLE ARTI E DELLA CULTURA
/ L'ECONOMICITÀ DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA

- **Barriere conoscitive** → il consumatore può **non essere in grado di comprendere** il bene o servizio culturale
- **Barriere informative** → provocate dalla **scarsa disponibilità di informazioni** in merito ai consumi culturali
- **Barriere distributive** → il luogo in cui si vive può offrire o **meno opportunità** per fruire di cultura oppure per svolgere una professione di tipo artistico
- **Barriere «civiche»** → non tutti godono di **pari opportunità di partecipazione al processo di formulazione delle decisioni** in campo culturale

32

IL GOVERNO DEL PATRIMONIO, DELLE ARTI E DELLA CULTURA
/ L'ECONOMICITÀ DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA

Le istituzioni museali e le aziende dello spettacolo, anche all'estero, tendenzialmente **non sono strutturalmente in grado di coprire i propri costi senza l'aiuto di contributi esterni** e la loro **capacità di autofinanziamento** è in alcuni casi davvero **marginale**

33

IL GOVERNO DEL PATRIMONIO, DELLE ARTI E DELLA CULTURA
/ L'ECONOMICITÀ DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA

L'articolazione delle **fonti di finanziamento** permette di **assorbire** in parte **le difficoltà di raggiungimento dell'equilibrio reddituale** e di **bilanciare l'andamento dei flussi monetari** in entrata e in uscita

34

IL GOVERNO DEL PATRIMONIO, DELLE ARTI E DELLA CULTURA
/ L'ECONOMICITÀ DELLE AZIENDE CHE OPERANO NELLE ARTI E NELLA CULTURA

*La capacità di raggiungere **livelli soddisfacenti di economicità** è vincolata da alcune condizioni:*

- **Massa critica** → il numero di siti con una quantità di visitatori tale da generare turnover interessanti per attività commerciali è limitato
- I teatri sono condizionati da una **capacità produttiva non modificabile**
- Mentre le aziende sono libere di localizzare le proprie attività, la **localizzazione del patrimonio artistico condiziona** spesso la possibilità di svolgere attività secondo principi di efficienza

35