

UNIT 9
LA CASSETTA DEGLI ATTREZZI PER LA CULTURA
CAP. 4 – L. SOLIMA, MANAGEMENT PER L'IMPRESA CULTURALE, CAROCCI EDITORE 2012, PP. 131-175

1

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Come tutte le imprese, anche quelle culturali sono chiamate a «pensare strategicamente» se vogliono sopravvivere in un ambiente in continuo cambiamento sotto il profilo politico, economico, sociale e tecnologico.

La pianificazione strategica rappresenta uno strumento importante e chiarificatore degli obiettivi che l'organizzazione si propone di raggiungere, evitando che gli stessi rimangano vaghi, irrealistici oppure impossibili (Roper, Beard, 2005).

L'output finale del processo di pianificazione è il piano strategico.

2

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

In linea di massima, il processo di pianificazione si snoda attraverso le seguenti fasi:



```
graph LR; A[Definizione della mission e degli obiettivi strategici] --> B[Analisi di contesto]; B --> C[Formulazione della strategia]; C --> D[Redazione del piano strategico]; D --> E[Esecuzione del piano e fase di controllo];
```

3

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Alla base del processo decisionale si colloca la definizione della mission, cioè l'individuazione della finalità che, nel lungo periodo, la IC intende perseguire. Attraverso la definizione della mission si cerca di rispondere alla domanda «quali sono le caratteristiche distintive dell'organizzazione e quali sono le ragioni che ne giustificano l'esistenza?».

Altrettanto importante è la contestualizzazione della mission: ciò che una IC vuole fare deve essere necessariamente messo a confronto con quello che è in grado di fare, con quello che **potrebbe** o **dovrebbe** fare.

4

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

A tale sezione iniziale segue una descrizione del business:

- Prodotti/servizi realizzati e il grado di utilità generabile
- Storia dell'azienda
- Area di attività
- Forma giuridica
- Evoluzione della posizione nel mercato

La stima delle opportunità offerte dal segmento di mercato si determina mediante:

- la conoscenza del tasso di sviluppo del settore e del posizionamento dell'azienda
- lo studio del comportamento dei concorrenti
- L'analisi delle relazioni a monte e a valle

5

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La redazione del piano deve, poi, necessariamente affrontare i cambiamenti del contesto ambientale, studiato attraverso l'analisi competitiva.

Il focus di tale analisi è concentrato sull'esame:

Del contesto politico	Della situazione economica	Delle tendenze sociali	Delle dinamiche tecnologiche
-----------------------	----------------------------	------------------------	------------------------------

6

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il passaggio successivo, realizzato attraverso l'analisi SWOT, è quello di identificare i riflessi, in termini di minacce e opportunità, che i cambiamenti possono produrre:

	Vantaggi e Opportunità	Rischi e Pericoli
Interno	S Strengths Punti di forza	W Weaknesses Punti di debolezza
Esterno	O Opportunities Opportunità	T Threats Minacce

7

DOMANDA CULTURALE E ATTIVITÀ DI AUDIENCE DEVELOPMENT

La diffusione di devices multimediali online ed offline, completa un quadro ricco di nuovi percorsi di ricerca e spunti di riflessione (Solima, 2007).
L'esponenziale moltiplicazione delle «tracce digitali» degli utenti ha ulteriormente amplificato la necessità di raccogliere e analizzare i cosiddetti Big Data attraverso tecniche di *business intelligence*.
Un tema strettamente connesso all'analisi della domanda è dunque quello dell'*audience development*.

8

DOMANDA CULTURALE E ATTIVITÀ DI AUDIENCE DEVELOPMENT

Uno studio della Commissione Europea (2017) ha individuato una serie di elementi in grado di integrare la definizione di audience development, ricollegandola alla sua dimensione territoriale:

Pubblico abitudinale	• Soggetti che frequentano regolarmente i luoghi della cultura
Pubblico per scelta	• Soggetti non abitualmente coinvolti in attività culturali, ma che scelgono più o meno frequentemente di parteciparvi
Pubblico inaspettato	• Individui che non frequentano luoghi di cultura e che sono difficili da raggiungere

9

DOMANDA CULTURALE E ATTIVITÀ DI AUDIENCE DEVELOPMENT

Nel contempo, la Commissione ha identificato quattro tipologie di elementi che caratterizzano le strategie di audience development:

- Fattore luogo** • Esistenza di un luogo nel quale abitualmente si sviluppa il rapporto tra artista e fruitore
- Fattore digitale** • Relazione con il pubblico attraverso il digitale per acquisire informazioni sulla domanda culturale
- Costruzione di competenze** • Favorire continuamente il potenziamento dei saperi e delle professionalità del proprio personale
- Co-creazione** • Attraverso il coinvolgimento degli utenti nella fase di realizzazione di un'attività o di un prodotto culturale si consolida il rapporto con il pubblico abituale

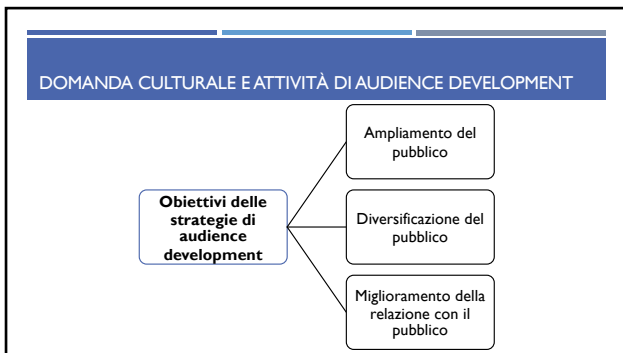
10

DOMANDA CULTURALE E ATTIVITÀ DI AUDIENCE DEVELOPMENT

Confrontando alcuni modelli interpretativi dell'audience development emergono alcuni elementi comuni (Bollo, Gariboldi, 2012):

- Una tripartizione precisa tra i pubblici attuali, potenziali e il cosiddetto non pubblico
- L'esistenza di «pubblici centrali» caratterizzati dall'assiduità nei consumi culturali
- L'aumento progressivo delle barriere all'accesso e dei «costi di attivazione» con l'avvicinarsi del pubblico potenziale e al non pubblico
- La consapevolezza della possibilità di agire in maniera efficace solo sui pubblici centrali e sui pubblici potenziali
- La capacità della funzione educativa di lavorare sul coinvolgimento del non pubblico e quella del marketing incentrata sulla fidelizzazione del pubblico centrale e potenziale

11



12



13

LA PROGETTAZIONE PARTECIPATA

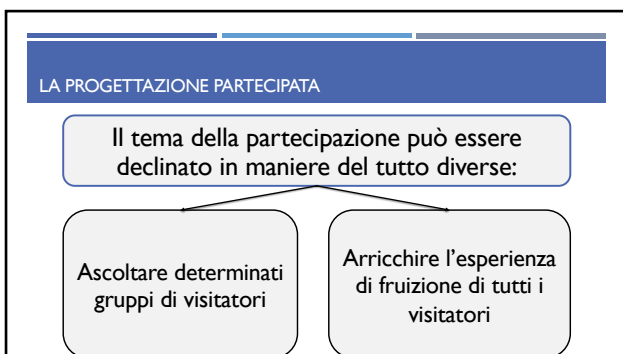
In ambito internazionale, da diversi anni numerose IC hanno introdotto forme innovative di dialogo con il proprio pubblico di riferimento.

La **progettazione partecipata** rappresenta una delle soluzioni introdotte più di recente, con l'obiettivo di creare una nuova e diversa occasione di confronto e discussione con i visitatori e gli utenti.

I musei, per la loro vocazione didattica, sono tra le istituzioni che maggiormente hanno adottato questa metodologia.

La domanda da cui la letteratura sull'argomento (Simon, 2010) prende le mosse è come i musei possano usare la partecipazione non solo per dare voce ai visitatori, ma anche per sviluppare esperienze di valore.

14



15

LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E GLI ANNUAL REPORT

L'esigenza di comunicare, per una IC, è riconducibile alla necessità di perseguire gli obiettivi culturali che la comunità internazionale attribuisce a queste organizzazioni:

1. Il primo nucleo di soggetti a cui una IC deve rivolgersi è costituito dai fruitori, ovvero da coloro che stabiliscono con esso delle relazioni basate in modo prevalente o esclusivo sull'uso di supporti tecnologici di varia natura, quali Internet e Social Media (Solima, 2007; 2008)
2. Un secondo livello di comunicazione è quello rivolto alla comunità scientifica di riferimento
3. Va quindi considerata l'esistenza di stakeholder esogeni (autorità nazionali, il sistema dei media, i fornitori di beni e servizi ecc.) ed endogeni (personale)
4. Infine, altrettanto importante è il rapporto relazionale con la collettività

16

LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E GLI ANNUAL REPORT

Va inoltre considerato che la strutturale dipendenza da fonti di finanziamento esterne genera una duplice esigenza di comunicazione:

Accountability
rispetto al settore dei
finanziamenti pubblici

Esigenze di conoscenza
rispetto al settore dei
finanziamenti privati

17

LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E GLI ANNUAL REPORT

A livello internazionale, uno degli strumenti di comunicazione più utilizzato dalle IC è rappresentato dall'**Annual Report (AR)**: un documento che riassume in forma strutturata informazioni storiche e prospettiche in ordine alla vita di tali organizzazioni.

È possibile rilevare, dall'analisi dell'utilizzo degli AR a livello internazionale, alcuni punti comuni:

- Una sezione di tipo descrittivo
- Una sezione di tipo quantitativo
- Un eventuale spazio di analisi dello scenario esterno attraverso le analisi PEST e SWOT

18

LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E GLI ANNUAL REPORT

Nella sezione descrittiva confluiscono in forma discorsiva elementi quali:

- a) Comunicazione del direttore e/o dell'organo di governo
- b) Cenni alla storia della IC
- c) Mission e obiettivi strategici
- d) Programmi di attività
- e) Struttura organizzativa e dati sul personale

La sezione quantitativa può accogliere:

- a) Dati sulla domanda attuale
- b) Rendiconto finanziario del museo, sviluppato su base annuale e/o pluriennale, in via consuntiva
- c) Gli indicatori di performance

19

IL PROJECT MANAGEMENT IN CAMPO CULTURALE

La complessità dell'ambiente competitivo all'interno del quale si muovono le IC ha richiesto, nel corso degli anni, un graduale abbandono delle tradizionali forme organizzative.

Per **Project Management** si intende la «gestione del progetto», che costituisce l'insieme delle metodologie, delle tecniche, degli strumenti e delle pratiche preposti alla conduzione progettuale (PMBOK Guide, Project Management Institute, 2013)

20

IL PROJECT MANAGEMENT IN CAMPO CULTURALE

Nel corso degli anni sono stati introdotte diverse tipologie di PM, che costituiscono diversi approcci anche in ambito culturale:

PM tradizionale	• Approccio di tipo classico
Agile PM	• Particolare attenzione all'interazione, alla componente umana, alla flessibilità rispetto alla pianificazione iniziale del progetto
Extreme PM	• Controllo continuo degli obiettivi e sulle relazioni con gli stakeholder e sul governo del progetto
Quality function deployment	• Insieme di strumenti in grado di trasformare le richieste del cliente in caratteristiche tecniche del prodotto e/o servizio

21

IL PROJECT MANAGEMENT IN CAMPO CULTURALE

Un progetto prevede una serie di elementi essenziali:

- Una durata limitata nel tempo
- La definizione e il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- L'impiego di un insieme di risorse economiche e fisiche
- La suddivisione in fasi
- Il rispetto dei tempi prefissati e dei costi preventivati
- La presenza di rischi d'insuccesso

22

IL PROJECT MANAGEMENT IN CAMPO CULTURALE

Le motivazioni che risiedono in un progetto culturale possono essere dettate da esigenze di natura diversa, tra cui ad esempio:

- Esigenze di natura artistica, culturale e scientifica** • Derivanti molto spesso da bisogni personali espressi da personalità del mondo della cultura
- Esigenze di natura produttiva** • Un soggetto, pubblico o privato, demanda la progettazione di qualcosa che possa soddisfare le proprie esigenze
- Esigenze espresse dalla collettività** • Il progetto nasce da una richiesta della comunità locale
- Esigenze di programmazione dei contenuti** • I progetti culturali sono chiamati a riempire spazi sia fisici che virtuali

23

IL PROJECT MANAGEMENT IN CAMPO CULTURALE

I progetti culturali devono essere considerati in rapporto al contesto territoriale nel quale vengono realizzati. Secondo Tommasi e Caramia (2009) l'ambiente progetto si divide in:

- Interno:** Si riferisce alla realtà organizzativa composta dal committente e dal soggetto realizzatore
- Esterno:** È formato dal macro ambiente (economico, sociale, politico, tecnologico) e dal micro ambiente (territorio e mercato)

24

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Le IC soddisfano le esigenze informative attraverso la rendicontazione quantitativa che avviene generalmente attraverso gli «indicatori di performance». Tali indicatori possono essere distinti in tre categorie (Bonet, 2004):

- Indicatori di processo**
 - Funzionali alla valutazione dei programmi di attività, in termini di tempi di risposta, responsabilità coinvolte, risorse impegnate e qualità dell'output
- Indicatori di risultato (output)**
 - Servono per verificare il grado di raggiungimento di obiettivi di titolo operativo
- Indicatori di impatto (outcome)**
 - Sono diretti a valutare gli obiettivi di carattere strategico, misurando generalmente fenomeni di tipo sociale e culturale

25

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

I principali strumenti di misurazione delle performance in grado di rendicontare la gestione della IC nella prospettiva dell'accountability sono:

- Il rendiconto di gestione**
 - Evidenzia il risultato economico di esercizio
- Il rendiconto finanziario**
 - Illustra il risultato finanziario della gestione, evidenziando quali sono state le fonti di finanziamento e gli impieghi
- La *balanced scorecard***
 - Per tale approccio è necessario costruire un sistema di indicatori tra loro collegati in grado di valutare la performance globale

26

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

L'architettura della BSC applicata alle IC si fonda su quattro pilastri, mediante i quali è possibile leggere la gestione della IC:

- Prospettiva del cliente
- Prospettiva delle competenze interne
- Prospettiva della gestione interna
- Prospettiva della gestione economico-finanziaria

27

LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO ECONOMICO

Oltre ai contributi di tipo diretto che una IC può produrre per un territorio, vanno presi in esame anche altri riflessi di natura indiretta, considerando che:

La IC per il suo funzionamento acquista beni e servizi da fornitori esterni

Può sussistere una capacità di attrazione della IC nei confronti dei soggetti non residenti, che genera un ritorno economico sulle altre attività commerciali del territorio

I flussi di ricchezza attivati dalla IC generano meccanismi moltiplicativi di spesa, che ne amplificano l'impatto economico generale

La valenza artistica della IC può trovare, essa stessa, una sua espressione economica, rappresentando un incentivo per la localizzazione di nuove imprese

28

LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO ECONOMICO

Sotto il profilo metodologico va osservato che la realizzazione di una VIE comporta lo svolgimento di un insieme articolato di attività, che impongono una serie di decisioni riguardo:

Area geografica da esaminare	Unità di analisi	Periodo temporale dell'indagine
Modalità di raccolta delle informazioni sulle spese	Messa a punto delle modalità della rilevazione	Utilizzo degli indicatori che registrano i valori dei flussi di transazioni

29
