

Il ruolo delle imprese nello sviluppo culturale del territorio

di *Roberta Comunian*

Paper 01/ 2010
www.CulturaLab.org

CulturaLab.org è un laboratorio di idee sulle tematiche di economia della cultura e dello sviluppo culturale dei territori. Questo documento che avete scaricato vi è reso accessibile, per usi didattici, informativi e NON commerciali. Questi contenuti NON possono essere pubblicati in altre sedi, previa autorizzazione degli autori. Se stampate o fotocopiate questo documento dovete:

- includere questa nota introduttiva sul copyright;
- non utilizzare il documento per alcun fine commerciale o di lucro.

I contenuti possono essere citati, in linea con le convenzioni accademiche. Qualora riportate parte dei contenuti in altri documenti o vogliate riferirvi a questo documento, vi preghiamo di utilizzare il seguente formato:

Comunian, R. (2010) "Il ruolo delle imprese nello sviluppo culturale del territorio", Paper 01 / 2010, disponibile su www.culturalab.org (data ultimo accesso 00/00/0000)

Sicuri che rispetterete queste semplici regole, speriamo che vogliate continuare ad interagire con noi ed il nostro sito attraverso culturalab@gmail.com e www.CulturaLab.org



Il materiale presente sul sito è inoltre protetto dalla licenza Creative Commons (Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 2.5 Italia <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it>)

Introduzione: la cultura rende l'impresa competitiva

Molti autori si sono chiesti per quale motivo le imprese investono in cultura e costruiscono legami con artisti e organizzazioni culturali (O'Hagan e Harvey, 2000). Le risposte più tradizionali possono essere classificate in due principali filoni: da una parte l'idea di benevolenza e mecenatismo, comportamenti di tipo di filantropico, dall'altra l'uso della cultura è visto come una azione di marketing e di promozione, legata alla sponsorizzazione.

Questa visione suggeriamo sembra essere alquanto riduttiva. Infatti, sebbene i comportamenti filantropici non siano rari, è importante capire quale relazione si instaura tra l'impresa e l'artista o l'organizzazione culturale per poter stabilire il ruolo di questo intervento. Anche nel caso in cui la finalità di promozione o marketing sia preminente, sembra importante analizzare in che misura il coinvolgimento tra l'arte e l'impresa inneschi meccanismi virtuosi e in che misura questi meccanismi possano avere un impatto a lungo termine su entrambi i soggetti (Sacco, 2003).

Solo dieci anni fa, tutti i libri che affrontavano temi relativi all'economia della cultura, cominciavano spiegando quanto innovativo e azzardato poteva essere l'avvicinare i termini cultura ed economia. Sembra ancora più inverosimile oggi poter pensare di avvicinare le parole cultura e competitività, ma c'è spazio per un dibattito e per poter dimostrare che queste due parole possono stare insieme e creare sinergie. La cultura è un elemento strategico per la competitività sia delle imprese che delle città e dei territori, le azioni imprenditoriali che mirano a promuovere la cultura nel sistema territoriale possono creare un circolo virtuoso accrescendo la competitività dell'impresa nei suoi mercati e la competitività del territorio.

Come Scott (1997) suggerisce "mentre entriamo nel ventunesimo secolo una forte e marcata convergenza tra le sfere della cultura e dello sviluppo economico sembra aver luogo" e possiamo aggiungere che sono le imprese e i territori che sanno sfruttare queste nuove connessioni e convergenze sono quelli che riescono ad essere più competitivi, non solo in termini economici ma anche in termini qualitativi, in particolare in relazione alla qualità della vita locale e creatività locale.

Cultura e impresa: le relazioni

Come possiamo analizzare e capire il processi e le relazioni che legano l'arte e la cultura alle imprese. Innanzitutto è importante contestualizzare questo sistema di relazioni e per capirne limiti e possibilità. Lo schema sottostante (figura 1) riassume alcune delle dinamiche nella relazione tra cultura ed impresa. In queste dinamiche due sono gli aspetti centrali:

- Il focus 'spaziale', ossia quale sia il raggio d'azione su cui l'impresa vuole agire. Alcune imprese investono in cultura essenzialmente per coinvolgere i loro stakeholders esterni, i loro clienti reali e potenziali, o l'opinione pubblica. Altre imprese invece realizzano progetti che hanno un impatto specifico sugli assets interni dell'azienda (edificio, dipendenti, produttività). L'asse verticale nella figura indica se l'investimento in cultura è orientato verso l'esterno dell'azienda o se invece esso è rivolto prevalentemente al suo interno.
- Il focus 'temporale', in termini di investimento, ossia la possibilità che i progetti realizzati siano limitati ad una breve collaborazione o coinvolgano l'impresa nel lungo termine. Lo spettro va da un intervento prettamente economico (un semplice finanziamento-pagamento) ad un intervento come investimento, in cui cioè l'impresa collabora e partecipa a tutte le fasi

dell'investimento in cultura, arrivando ad internalizzare gli aspetti gestionali di questo coinvolgimento.

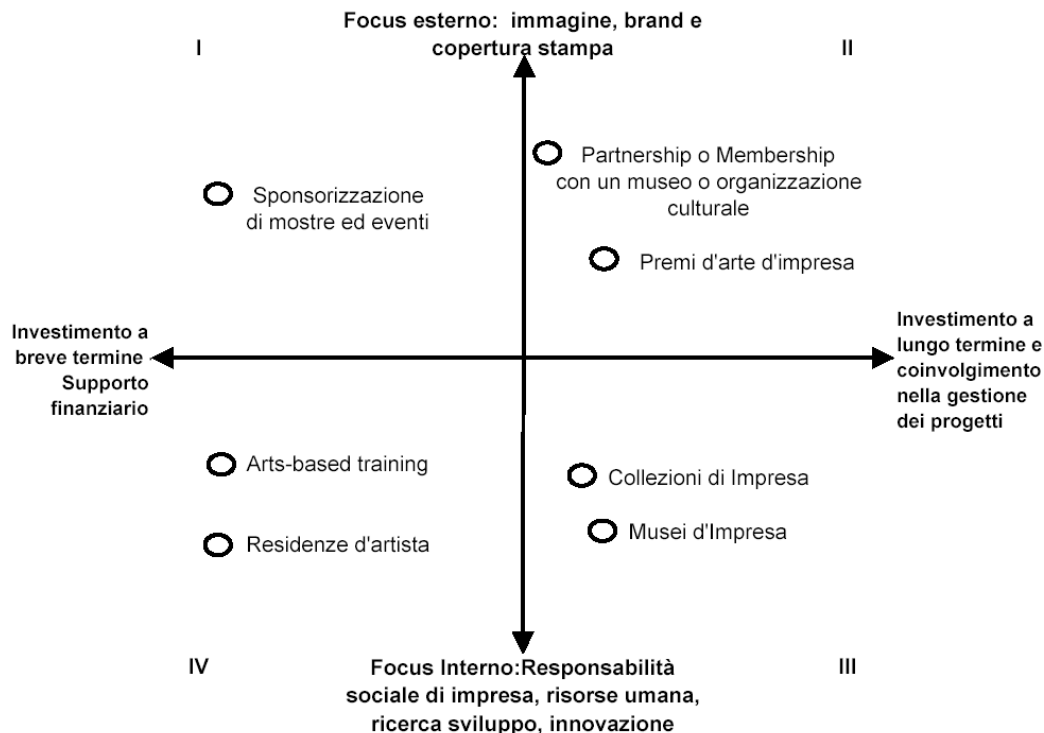


Fig. 1: Una classificazione delle strategie possibili nell'investimento delle imprese in cultura

Le varie modalità con cui un'azienda decide di investire in cultura sono di solito orientate in diverso modo su questi assi. Nel primo quadrante (I) troviamo gli investimenti rivolti più alla comunicazione esterna, orientati al brand e all'immagine dell'azienda che però non coinvolgono a pieno l'organizzazione dell'azienda, come ad esempio una sponsorizzazione temporanea o il finanziamento di un premio; nel secondo quadrante (II) troviamo gli interventi fatti invece in termini di investimento a lungo termine ma ancora orientati prevalentemente all'esterno, come ad esempio la sottoscrizione ad una partnership con organizzazioni artistiche e culturali; nel terzo quadrante (III) troviamo gli investimenti a lungo termine ma che invece hanno riscontro più nella realtà interna all'azienda, come è il caso delle collezioni o dei musei d'impresa; nell'ultimo quadrante (IV) rientrano invece le iniziative che hanno carattere interno all'azienda e che però hanno valore temporaneo, come ad esempio la formazione attraverso *arts-based training*, la collaborazione con artisti all'interno dell'azienda o la presenza di spazi espositivi all'interno dell'azienda.

Sebbene le diverse modalità di intervento siano poste in un dato quadrante, nell'esperienza di molte imprese è stato possibile coinvolgere aspetti di tutti i quadranti in un unico investimento; non si tratta quindi di una divisione rigida. In particolare, pensiamo che la qualità e il valore di un investimento in cultura e la sua ottimizzazione sono da porre su un asse che permetta all'investimento di arrivare ad un equilibrio fra i differenti fattori, permettendogli di abbracciare

in modo equilibrato sia la realtà interna che quella esterna dell'azienda, avendo come centro una concezione dell'intervento né in termini di investimento né in termini di finanziamento ma come parte integrante della presenza socio-economica dell'impresa.

Processi creativi e conoscenza

Sebbene, come abbiamo visto, molto spesso l'analisi dell'intervento delle imprese in cultura sia trattato in modo riduttivo come semplice forma di marketing, le modalità con cui la cultura interviene ed interagisce all'interno delle imprese sono molto più varie e ricche di connotazioni ulteriori. Lo schema sottostante (figura 2) riassume brevemente quali siano le aree strategiche dell'impresa dove la cultura e l'investimento in arte possono creare impatti e sinergie. Le aree strategiche d'impresa in cui la cultura può avere un ruolo sono: le relazioni pubbliche, il marketing, la responsabilità sociale d'impresa, le risorse umane, la ricerca e sviluppo e la produzione.

Molto spesso, le imprese hanno creato sinergie culturali soprattutto orientate alla comunicazione dell'impresa verso il proprio pubblico e mercato, per questo sono prevalse sponsorizzazioni e politiche di marketing. In particolare, Kotler e Scheff (1997) sottolineano come l'investimento in cultura in queste aree abbia un alto impatto in termini di efficacia della comunicazione e promozione: raggiunge le persone in un ambiente che corrisponde con il loro stile di vita, creano connessioni emotive e partecipative con l'audience e il target-market dell'impresa (Sacco, 2002). Inoltre, come sottolinea la Arts & Business (2005) questo tipo di connessioni funziona non solo a livello di mercato ma anche ai livelli più alti "la sponsorizzazione culturale funziona. Connette un numero di target essenziali, compresi opinionisti, attori pubblici e privati, che altri tipi di sponsorizzazione non riescono a raggiungere. Sponsorizzare l'arte è il modo migliore per attrarre l'attenzione di persone influenti".¹ Ciononostante, le relazioni ed opportunità più interessanti sembrano aprirsi in aree meno esplorate come le risorse umane, il ruolo sociale delle imprese, l'innovazione e la ricerca di competitività e creatività. Investendo in arte e cultura l'impresa allarga la propria base di conoscenza, che si può legare o no al know-how già a disposizione dell'impresa, e la gestione di questo surplus di conoscenza può assumere caratteristiche peculiari all'interno dell'organizzazione.

Coinvolgimento nell'arena pubblica, Lobbying e networking Copertura stampa, ospitalità d'impresa, immagine e reputazione dell'impresa	Promozione, punti di vendita Pubblicità, brand e immagine, product design, valori e politiche di marca	Immagine sociale, cittadinanza d'impresa, Partecipazione a rigenerazione locale
Relazioni pubbliche	Marketing	Responsabilità sociale d'impresa
Area esterna		
Strategia Profitto	Struttura d'Impresa	Visione Mission
Area interna		
Produzione	Innovazione, Ricerca e Sviluppo	Risorse Umane
Industrie creative, prodotti culturali, diversificazione di prodotto	Innovazione di prodotto, creatività, ricerca e design, commissioni d'artista	Coinvolgimento del direttivo, formazione accesso alla cultura per i dipendenti, qualità dell'ambiente di lavoro, maggiore partecipazione e fedeltà

Fig. 2: L'investimento delle imprese in cultura può avere un impatto in tutte le area di gestione dell'impresa, non solo nella promozione ed il marketing

Dioguardi (1993) parla del valore dell'effetto museo nella cultura dell'organizzazione economica dei nostri giorni. Effetto museo è per l'autore quel processo di sedimentazione delle idee, degli eventi, dei fatti che porta alla conservazione della storia all'interno dell'esperienza più ampia e complessa del quotidiano. E' il processo che trova costante e completa applicazione proprio nell'impresa produttiva come continua sedimentazione, condivisione e riorganizzazione del know-how aziendale.

La cultura, nel senso più ampio del termine che abbraccia anche la produzione dell'uomo contemporaneo e che non è fatta solo dagli oggetti che si trovano nei musei, è data dal modo in cui effettivamente l'uomo opera, dalla tecnologia e dai media che usa. La volontà di molte imprese di gestire un contatto quotidiano con la cultura attraverso un museo o una collezione d'impresa rispecchia quest' effetto museo.

Calabrese (2001) parla invece di una trasformazione estetica dell'azienda: "essa passa dalla cura degli ambienti a quella delle persone, dalla ricerca di occasioni di emergenza intellettuale all'attività formativa dei propri dipendenti". Ma non è questo l'unico effetto di un più stretto contatto tra il mondo economico e quello artistico e culturale. Attraverso questo rapporto viene

veicolata nel know-how aziendale una maggiore attenzione verso l'espressione, l'ispirazione e la creatività che vengono applicate ai prodotti o che aprono a nuovi mercati per l'impresa.

Secondo McIlroy (2001) ci sono quattro argomenti in favore del supporto alla cultura: uno relativo allo sviluppo economico, uno relativo alla crescita di coesione sociale, uno relativo al marketing (non solo delle imprese ma anche delle città e delle nazioni) e uno relativo alla knowledge economy "la diversità culturale è un'importante risorsa per il futuro. Le industrie del futuro hanno bisogno di contenuti interessanti, di informazione e idee creative che il settore culturale può provvedere"²

Rigaud (2000) parla di una fertilizzazione incrociata fra l'economia e la cultura, intendendo che entrambe le parti vengono arricchite nella collaborazione dalle rispettive differenze; se da un lato le imprese possono offrire i loro finanziamenti e costituire esempi di gestione e ottimizzazione delle risorse per le organizzazioni culturali, dall'altro le istituzioni artistiche culturali e il mercato dell'arte in generale possono reinvestire quei finanziamenti a beneficio della comunità e portare all'interno dell'impresa non solo promozione di immagine ma anche creatività.

Gli esempi di imprese che guardano alla cultura con questa nuova ottica sono molti. L'azienda Gruppo Targetti, leader italiana nel campo dell'illuminazione architettonica, ha fatto dell'investimento in cultura uno dei cardini principali della sua comunicazione istituzionale e nella strategia di posizionamento del suo marchio attraverso numerose sponsorizzazioni tecniche a gallerie e musei. Questo tipo di interventi ha fornito all'azienda uno specifico know-how nel campo dell'illuminazione d'arte, e la valorizzazione dei beni culturali tramite la luce l'ha resa interlocutrice privilegiata di istituzioni culturali italiane ed estere in questo specifico settore. Alcune aziende hanno cercato di intervenire nella propria produzione dando vita a prodotti particolarmente rivolti al loro target culturale o che mirano a raggiungere lo status di opere d'arte. Famose sono poi le collaborazioni di alcune imprese con artisti per rendere il proprio prodotto oggetto d'arte. Sono un esempio la serie limitata di 2.000 pezzi di bottiglie Becks con etichette disegnate da artisti contemporanei in Gran Bretagna e le tazzine d'autore della Illy Collection. Per altre imprese la cultura viene ad avere un ruolo centrale in termini di ricerca e sviluppo, è il caso del Centro Ricerche Fantoni: uno dei workshops artistici realizzati nel centro ha dato come risultato una nuova collezione di arredo d'ufficio - Stripes - che ha vinto premi e riconoscimenti al Salone del Mobile ed è stata esposta alla Biennale di Architettura a Venezia.

In molti altri progetti, l'aspetto sociale e di intervento sul territorio diventa centrale, come per la Coop Adriatica o per l'Azienda Ospedaliera Meyer come sottolineano VanGundy e Naiman (2003) "le compagnie oggi vogliono abbandonare i loro limiti, ed aspirare a livelli più alti ed essere la forza creativa che sta dietro ad una trasformazione per il benessere più ampio della comunità. Abbiamo bisogno delle esperienze trasformative che le arti ci danno per aspirare a questi cambiamenti più ampi"³.

Il paradigma della competitività: un nuovo modello per capire l'investimento delle imprese in cultura

Come abbiamo detto, molto spesso le imprese hanno adottato una visione limitata verso i propri investimenti in cultura, molto spesso associati ad una semplice operazione di marketing. Secondo Kramer e Porter (2002), questo è da imputare soprattutto al fatto che spesso gli investimenti sociali, come quelli in cultura, sviluppati dalle aziende sono poco mirati, frammentari e poco inseriti nella mission e nella strategia aziendale nella sua interezza. Resta però una via poco navigata ma molto più efficace, un modo puramente strategico di intraprendere questo tipo di investimenti culturali che li rende elemento chiave nella competitività delle imprese. Le imprese possono infatti usare i propri investimenti culturali e sociali con lo scopo di migliorare il proprio contesto competitivo – ossia la qualità dell'ambiente imprenditoriale nella loro location o nei luoghi in cui operano. Se questi investimenti culturali vengono utilizzati per arricchire il proprio contesto socio-economico possono essere raggiunti assieme obiettivi economici e culturali che migliorano le prospettive di sviluppo aziendale nel lungo periodo.

Alcune imprese più avvedute hanno già cominciato ad utilizzare questa prospettiva nei loro investimenti. Per un uso strategico e competitivo degli investimenti culturali e sociali, Porter suggerisce di focalizzare l'attenzione in particolare su due variabili, ossia il *dove* – l'area di intervento in termini socio-culturali – e il *come* questo investimento viene affrontato. Quanto al *dove*, per molto tempo la letteratura economica ha letto i risultati economici e quelli socio-culturali come aree distinte e spesso in competizione. Tuttavia nelle moderne economie che poggiano su una competitività aperta e basata sulla conoscenza, questa distinzione è diventata ormai obsoleta: le imprese non funzionano più in modo isolato dal contesto sociale in cui operano. Anzi, la loro abilità e possibilità di competere dipende in gran parte dalle circostanze e dal contesto locale. Per esempio il miglioramento del sistema di educazione o formazione può essere visto come un problema socio-culturale ma il livello di educazione della forza lavoro locale ha effetti sostanziali e decisivi sul potenziale competitivo di una azienda. Adottando un'ottica più ampia, infatti, gli obiettivi socio-culturali ed economici non sono affatto in conflitto ma connessi in modo quasi integrante. Infatti oggi la competitività dipende dalla produttività con cui le compagnie possono usare lavoro, capitale e risorse naturali per produrre merci e servizi di alta qualità. E la produttività dipende a sua volta dall'aver dipendenti che sono formati, continuamente stimolati e motivati. In sostanza è importante considerare che solo quando gli investimenti socio-culturali coprono anche le aree di interesse e sviluppo dei propri *shareholders* si può avere un investimento efficace, e solo quando gli investimenti socio-culturali hanno una significativa influenza nel contesto competitivo aziendale. Il contesto competitivo è un elemento importante per la strategia. La disponibilità di dipendenti preparati e motivati, l'efficienza delle infrastrutture locali e anche la loro ricchezza culturale, la grandezza e la sofisticazione dei mercati e le relazioni e regolamenti istituzionali hanno una forte influenza sulla capacità competitiva dell'impresa. La moderna competitività basata sulla conoscenza e la tecnologia fa sempre maggiore affidamento alle capacità delle sue risorse umane (Florida, 2002). Gli investimenti culturali possono anche rendere migliore la qualità e la ricchezza culturale offerta a livello locale, che è beneficio di tutti i cittadini ma in particolar modo è necessaria per attrarre forza lavoro altamente specializzata. La sofisticazione della domanda da parte della propria clientela locale migliora il livello di competitività di tutto il territorio locale fornendo alle compagnie nuovi input e suggerimenti per venire incontro alle esigenze dei

consumatori e mettere in pratica nuovi metodi di innovazione. Gli investimenti socio-culturali possono influenzare sia la grandezza che la qualità del mercato locale.

Relativamente al **come**, gli investimenti socio-culturali più efficaci non sono di solito traducibili in un semplice versamento di denaro. Per migliorare in modo ottimale la propria capacità competitiva l'investimento deve essere inerente alla *mission* aziendale, in modo tale da rendere facile anche la co-gestione o co-progettazione dell'investimento con capacità interne all'azienda nei problemi di tipo manageriale, finanziario o tecnico. L'innovazione guida la produttività. I vantaggi maggiori sia in ambito economico che socio-culturale sono risultato non di miglioramenti in efficacia, ma di miglioramenti che vengono da nuovi e diversi approcci. Il modo migliore per creare valore sociale e anche economico, sta nello sviluppare nuovi mezzi per affrontare i problemi e metterli in pratica. Il know-how delle aziende, le loro interrelazioni e connessioni e la loro presenza in diverse società e sistemi locali a livello spesso internazionale crea potenti network per disseminare nuove idee e nuove metodologie per affrontare istanze e problemi socio-culturali che diventano impedimento ad un ulteriore sviluppo economico. Cartina tornasole per identificare un buon investimento socio-culturale è quella da cui emerge chiaramente che il cambiamento socio-culturale desiderato risulta tanto vantaggioso per l'azienda che essa l'avrebbe intrapreso anche se nessuno fosse mai venuto a sapere di questo investimento.

Kramer e Porter concludono sottolineando come non ci sia per l'impresa alcuna contraddizione tra lo sviluppo del proprio contesto competitivo e un coinvolgimento ed investimento sentito in ambito culturale e sociale, anzi tanto più questo investimento è vicino e collegato al contesto competitivo dell'azienda, maggiore ne risulterà il contributo che l'impresa riversa sulla società. In questi termini l'investimento in cultura apporta all'impresa è non la conoscenza tecnica o legata alle macchine e alla produzione ma, come sottolinea Rullani (2003) una conoscenza diffusa e relazionale, ossia capacità di gestire relazioni, di comunicare con gli interlocutori di co-progettare il nuovo e assumere rischi condivisi con gli interlocutori. Ciò permette all'impresa di vendere significati, prima che prodotti o prestazioni materiali. Creando valore, come suggerisce Rullani (2003) "con l'estetica, il gusto, il design, la riscoperta del corpo, la partecipazione emotiva all'esperienza, il racconto, il servizio flessibile e di qualità".

La cultura e l'investimento in progetti culturali risponde a ciò di cui le imprese hanno sempre più bisogno: "un collante intelligente che consenta loro di essere nodo attivo, propulsivo, in una rete popolata di altri nodi con cui bisogna condividere progetti, visioni del mondo e rischi." (Rullani, 2003). Quest'ottica di Porter torna utile anche nel nostro contesto di analisi del come la cultura viene ad insinuarsi e a favorire processi di differenziazione creando differenti esiti in termini di vantaggio competitivo e di come essa possa essere definita all'interno di diverse strategie di competitività. Infatti, l'investimento in cultura che le imprese affrontano viene ad interagire proprio con le diverse attività che partecipano all'impresa. Diversi modelli e casi di investimento in cultura rappresentano diverse strategie d'impresa e diverse aree in cui le imprese cercano di differenziare o valorizzare la propria expertise o produzione rispetto alle altre. Adottando questo punto di vista, diventa chiaro inoltre come la strategia di ogni singola impresa nell'investimento culturale si manifesti nel modo in cui essa configura e mette in collegamento le proprie diverse attività nella propria catena di valore e nel modo in cui essa cerchi di differenziarsi dai propri competitors.

O'Hagan e Harvey (2000) parlano di supply-chain cohesion per rappresentare le finalità della sponsorizzazione quando essa mira al miglioramento della disposizione dei dipendenti di un'impresa o dei suoi fornitori. Il coinvolgimento di un ambito aziendale con progetti culturali

inoltre genera nuovi assets aziendali interni in termini di capacità, conoscenza, comunicazione. Conoscenza e capacità che restano interni all'azienda e vengono ad essere reinvestiti al proprio nelle attività quotidiane e nei processi di ideazione necessari all'azienda per aumentare la propria capacità di innovazione.

Come sottolinea Klamer (1997), l'importanza economica della cultura è ormai un argomento che trova ampio spazio nella letteratura sulle organizzazioni economiche e il loro management. Questo perché la cultura d'impresa deve essere considerato come un fattore che ha forti influenze proprio sui risultati economici delle compagnie. Ecco perché è possibile affermare che gli investimenti nel settore artistico (collezioni d'arte o sponsorizzazione di eventi culturali) contribuiscono ad una cultura produttiva. Secondo Smith (2001), le economie e società di maggior successo nel ventunesimo secolo saranno quelle fondate sulla creatività. Innovazione e creatività saranno la leva di differenziazione sia per le imprese che vogliono svilupparsi competitivamente sia per le società che guarderanno a nuovi modi per affrontare diverse problematiche e migliorare la qualità della vita. Inoltre le imprese e le economie basate su queste nuove istanze di innovazione e creatività saranno in grado di cogliere più in fretta le opportunità offerte da ritmi di sviluppo sempre più veloci e di pensare "out of the box", innovare, restare flessibili e cambiare in modo da realizzare il loro completo potenziale.

Seguendo lo schema proposto in Porter (2002), è possibile analizzare quali siano le strategie che un'impresa può adottare per accrescere la propria competitività (vedi figura 3) e come la cultura possa rappresentare una soluzione strategica.

PROBLEMATICA DI COMPETITIVITA'	ESEMPI e TIPOLOGIA IMPRESE
<p>1. Investimento e spesa della compagnia in ricerca e sviluppo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura come un investimento in ricerca e sviluppo che poi ha delle ricadute sulle attività della compagnia • Forte contaminazione tra arte contemporanea e settori creativi (moda, design, arredo) • Valorizzazione della ricerca e sperimentazione legata ad uno specifico tema o produzione, o ad un incremento di know-how 	<p>Alcuni esempi sono: il Gruppo Targetti Sankey, Torrini G. Firenze (arte orafa), Pitti Immagine, Gucci Exhibart, Centro Ricerche Fantoni Casa Editrice Leo S. Olschki, Gruppo Crespi</p> <p>Si tratta molto spesso di imprese creative come aziende di design, moda, arredo, architettura, grafica e nuovi media, centri di formazione e case editrici.</p>
<p>2. sviluppo di marca e orientamento al consumatore</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura e arte come modo per arricchire la marca di connotazioni ulteriori (creatività, eccellenza, celebrazione) e come occasione per avvicinare in modo coinvolgente il cliente • Forte promozione della marca come sponsor: richiamo immediato tra caratteristiche del prodotto/azienda e caratteristiche della forma d'arte promossa 	<p>Alcuni esempi sono: Starhotels, Marchesi Antinori, Cantine Leonardo da Vinci, Vallecchi, Omnitel-Vodafone,</p> <p>Sono spesso grandi imprese o imprese che hanno politiche di marca e forti relazioni con il consumatore finale.</p>

<p>3. livello di staff training e valorizzazione della risorsa umana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento del personale dipendente nei programmi culturali dell'azienda, come forma di coinvolgimento e arricchimento personale • Creazione di momenti di formazione in cui emerge lo spazio per il pensiero laterale, la creazione e l'innovazione • Arte come processo per una maggiore identificazione con la mission e i valori dell'azienda 	<p>Alcuni esempi italiani sono la Nestle Italia e Ranger Group</p> <p>Molto spesso sono azienda in cui in contatto con il pubblico è molto forte o il bisogno di dare spazio alla creatività dei dipendenti è centrale.</p>
<p>4. capacità di innovazione di prodotto e di processo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura e arte diventano embedded nella realtà aziendale, come centro di un progetto di innovazione del proprio prodotto offerto • Recupero della tradizione produttiva aziendale come differenziale nella qualità dei prodotti che sono proposti al cliente come 'opere' • Arte contemporanea come 'linguaggio internazionale' per comunicare l'azienda 	<p>Alcuni esempi sono: Illy Caffè, Gruppo Fantoni, Safilo</p> <p>Sono molto spesso imprese in cui l'investimento in cultura viene ad interagire con i processi prodotti e con l'arte contemporanea</p>
<p>5. qualità e valorizzazione delle infrastrutture aziendali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura e arte vengono usati per valorizzare la realtà aziendale e renderla un luogo di ispirazione ma diventano anche un asset economico dell'azienda sul mercato • La cultura viene 'diffusa' nella realtà aziendale perché possa ispirare il personale, promuovere l'azienda presso i clienti e i visitatori o ricollegarla al suo contesto socio-produttivo 	<p>Aziende molto antiche o con una forte tradizione. Molte banche collezionano arte che espongono nei loro uffici ma anche piccole aziende ed attività (come far o ristoranti) possono esporre giovani artisti locali</p> <p>Alcuni esempi sono: Centrica, Firenze Immobiliare Minerva, Salvatore Ferragamo, Richard-Ginori 1735,</p>
<p>6. Cultura come porta d'accesso ai mercati internazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legame tra aziende del made in Italy e l'arte italiana famosa in tutto il mondo: legame tra estetica del prodotto e storia dell'arte italiana come ricerca estetica secolare Cultura e arte usati come passaporto per denotare l'appartenenza dell'azienda e favorirne la riconoscibilità • Arte contemporanea come 'linguaggio internazionale' per comunicare l'azienda 	<p>Aziende internazionali o multinazionali che vogliono aprirsi ai nuovi mercati, ma anche istituzioni come la Camera di commercio o altri enti di valorizzazione del made in Italy.</p> <p>Alcuni esempi sono: Benetton, Maggiore, Pitti Immagine</p>

<p>7. qualità e valorizzazione delle infrastrutture locali e territoriali per la domanda e l'offerta</p> <ul style="list-style-type: none"> •L'azienda mira con il proprio investimento alla valorizzazione del territorio su cui è insediata •L'attenzione al territorio permette di migliorarne l'immagine competitiva più ampia, ma anche di apportare miglioramenti che ricadono sulla forza lavoro o sulla propria utenza. 	<p>Grandi aziende di pubblica utilità e trasporti pubblici, servizi per il turismo e consorzi locali</p> <p>Alcuni esempi sono: Firenze Albergo Consorzio, Aeroporti di Roma, Amarilli</p>
<p>8. Sviluppo della <i>corporate social responsibility</i>, cooperazione nelle relazioni con la comunità esterna</p> <ul style="list-style-type: none"> •L'azienda mira con il proprio investimento a dare supporto ad una area/realtà/gruppo debole o svantaggiato, questo intervento non è attuato direttamente ma attraverso un investimento culturale •L'investimento culturale permette di sensibilizzare un'utenza più ampia e di arricchire non solo con 'cose' ma anche con 'significati' 	<p>Aziende attive in settori sociali o sanitari, banca e cooperative, aziende ospedaliere e grandi imprese</p> <p>Alcuni esempi: Coop Adriatica, Banca di Credito Coop. di Cambiano, Azienda Ospedaliera Meyer</p>

Fig. 3: Schema riassuntivo dell'investimento delle imprese in cultura all'interno del modello di competitività con alcuni esempi (per ulteriori casi studio vedi Comunian, 2003)

Conclusioni: dall'impresa al territorio

Per concludere è importante ritornare all'idea della città e del territorio. Lo sviluppo culturale del territorio e la rigenerazione attraverso la cultura possono essere un elemento centrale per la città, ma gli ingredienti del successo sono svariati: da una parte c'è di sicuro un forte investimento pubblico, una forte volontà di portare la cultura alle persone, dall'altra parte c'è il fatto che questo investimento deve essere sostenuto fortemente anche dalle imprese e dal settore privato.

In conclusione dunque, si può pensare alla relazione tra competitività dell'impresa, competitività del territorio come un circolo virtuoso, da una parte ci deve essere l'infrastruttura pubblica che crea questo paesaggio in cui cultura e impresa possono incontrarsi; solo se c'è questa competitività del territorio che viene applicata attraverso questa cultura le imprese si mettono ad investire allo stesso modo: il centro commerciale acquista l'opera d'arte contemporanea, l'impresa di design collabora con un artista per migliorare il proprio edificio, quindi in qualche modo l'impresa comincia a migliorare il proprio territorio allo stesso modo .

Si crea questo circolo virtuoso, si crea quell'effetto per cui quando una persona cammina per la città trova arte e cultura ad ogni angolo e in qualche momento riconosce che è pubblica, in qualche momento riconosce che è privata, in qualche momento non sa se è pubblica o privata ma lega questa arte e questa cultura l'immagine della città e al suo contesto.

Riferimenti Bibliografici

Arts&Business (2005). *An evidence based case for arts sponsorship, Part 1: influencing key decision-makers*, a report for Arts & Business by David Cowan, Forensics, March 2005.

- Calabrese, O. (2001). "L'anima della merce: la dimensione estetica dell'azienda", in *ImpresaCultura*, n. 4 October 2001.
- Comunian, R. (2003) "Come la cultura rende competitivi: modelli ed esperienze", in *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*. Osservatorio Impresa e Cultura, eds. Rubbettino Editore
- Dioguardi, G., (1993), *Il museo dell'esistenza*, Palermo: Sellerio Editore.
- Florida R. (2002). *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books.
- Klamer, A. (1997). *The Value of Culture: on the relationship between economics and art*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Kotler, P., and J. Scheff. (1997). *Standing room only: strategy for marketing the performing arts*, Boston: Harvard Business School Press.
- McIlroy, A. (2001) *Funding the future: a user's manual for fundraising in the arts*, MOSAIC, Bruxelles: Council of Europe, p. 14.
- O'Hagan, J. and D. Harvey. (2000) "Why companies sponsor art events: Some evidence and a proposed classification", *Journal of Cultural Economics* Vol. 24, p. 205-224,
- Porter, M.E. (2002) "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index" in *The Global Competitiveness Report 2002-03*, New York: Oxford University Press.
- Porter, M.E. and M. Kramer. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December 2002.
- Riguard, J., (2000), *Impresa & Cultura, le opportunità di una fertilizzazione incrociata*, in AA. VV., (2000), *Porta Lontano Investire in cultura, L'opinione degli Italiani sul rapporto impresa – cultura*, (a cura di) Bondardo Comunicazione, Milano: Il Sole 24 Ore, pp.63-66.
- Rullani, E. (2003). "Intelligenza terziaria e reti professionali il nuovo motore dello sviluppo", paper presented at *Il terziario motore di sviluppo dell'economia: le sfide per il Management*, Milano, Fendac.
- Sacco, P.L. (2002). La cultura come asset strategico, in AA. VV., (2002), *Collezione arte: un'idea vincente per comunicare l'impresa*, (a cura di) Bondardo Comunicazione, Milano: Il Sole 24 Ore, p.19-38.
- Sacco, P. L. (2003). Prendere la cultura sul serio? Essere competitivi nell'economia post-industriale, in *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*. Osservatorio Impresa e Cultura, eds. Rubbettino Editore.
- Scott, A. J. (1997) The Cultural Economy of Cities, *International Journal of Urban and Regional Research*, 21, pp. 323-340.
- Smith, C., (1998), *Creative Britain*, London: Faber & Faber.
- VanGundy, A. B. and L. Naiman. (2003). *Orchestrating Collaboration at Work: Using music, improv, storytelling and other arts to improve teamwork*. San Francisco: Pfeiffer.

¹ Times Newspapers Ltd, 2004 quoted in A&B (2005) p.4

² McIlroy, A., (2001), *Funding the future: a user's manual for fundraising in the arts*, MOSAIC, Bruxelles: Council of Europe, p. 14

³ VanGundy, A. B. and L. Naiman. 2003. *Orchestrating Collaboration at Work: Using music, improv, storytelling and other arts to improve teamwork*. San Francisco: Pfeiffer, p.4