

Investimenti culturali delle imprese e sviluppo locale

di *Roberta Comunian*

Paper 11/ 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) "Investimenti culturali delle imprese e sviluppo locale ", Paper 11 / 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>)

0. Introduzione

Molto spesso quando si parla di sviluppo culturale del territorio, di rigenerazione urbana o di distretti culturali si tende a porre l'accento sull'investimento del settore pubblico in grandi progetti culturali o programmi di recupero, o semplicemente al 'far sistema' delle organizzazione ed istituzioni culturali (Valentino 2001). Sebbene, molto spesso la spinta verso l'investimento in cultura a livello territoriale sia legata ad una iniziale spinta e programmazione pubblica, anche il ruolo delle imprese del territorio nel successo del suo sviluppo culturale non può essere trascurato. Questo capitolo si propone di stimolare il dibattito e la comprensione del ruolo delle imprese nella produzione culturale del territorio e di capirne le problematiche e le potenzialità.

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 filantropico, dall'altra l'uso della cultura è visto come una azione di marketing e di promozione, legata alla sponsorizzazione.

Questa visione suggerita 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 e sul territorio in cui operano (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.

1. Il ruolo della creatività nell'agire d'impresa

Prima di affrontare la relazione tra imprese e sviluppo culturale del territorio è molto importante capire quale ruolo creatività ed innovazione giocano nei contesti economici odierni. Alcuni autori (Santagata 2002; Heerwagen 2002) sottolineano come la creatività sia un concetto dinamico e ambiguo, e che quindi una sua definizione assoluta deve essere intesa come un processo ancora aperto ed in via di definizione. In particolare possiamo individuare una evoluzione (anche storico temporale) dello studio del concetto da una facoltà di

ispirazione superiore (letterario-biografico) a quello di un ambito di studio della mente umana e delle sue connessioni (psicoanalisi e scienze cognitive) ad una considerazione dei suoi legami con gli aspetti di innovazione e produzione materiale delle persone e delle aziende sul mercato (scienze economiche e manageriali). Questa stratificazione, come vedremo, comporta il sovrapporsi di problematiche e considerazioni ulteriori che sono emerse in modo acceso negli ultimi anni soprattutto in ambito economico.

Simon (1986) sostiene che la creatività consiste nella capacità di risolvere i problemi (*good-problem solving*); “le azioni sono considerate creative quando producono qualcosa che sia originale, interessante o abbia un valore sociale. Un elemento originale che sia interessante e di valore sociale rappresenta il fondamento della creatività”. Il processo che porta alla creatività si fonda per Simon su tre condizioni generali: l’essere preparati, l’essere esperti e l’accettazione del rischio.

Sebbene una lettura romantica del “genio creativo” ci porti a pensare alla straordinarietà dell’atto creativo, molti autori sostengono che processi cognitivi che generano risultati creativi non sono così lontani dall’usuale modo pensare di tutti i giorni. Secondo Buchanan (2001) quel che è diverso è il contesto in cui le idee creative sorgono: il contesto ha la duplice funzione di motivare l’idea creativa e di determinarne il valore e l’utilità. La centralità del contesto è un’importante connessione fra la creatività dei sistemi locali e delle imprese che vi operano.

Sebbene creatività ed innovazione siano strettamente connesse all’occhio comune, esse sono state studiate ed analizzate singolarmente usando diverse metodologie e modelli. In particolare la creatività è stata considerata un oggetto della psicologia, con particolare enfasi sulle creatività individuale o di piccoli gruppi, mentre l’innovazione è stata il focus di sociologi, economisti con una prospettiva più ampia e di sistema. Questa separazione è da molti autori considerata fuorviante. Per molti altri autori c’è invece una visione di continuum in cui la creatività fornisce materia intellettuale grezza – idee, concetti, illuminazioni e scoperte – che eventualmente diventano nuove teorie, approcci, strumenti, prodotti o servizi che sostengono l’innovazione. L’innovazione è adozione e trasmissione sociale di una scoperta creativa (Heerwagen 2002).

La nuova centralità delle economie creative deve essere ricercata all’interno dell’illimitata domanda del capitalismo per nuovi prodotti che vengono introdotti nel sistema del mercato (Harvey 1989). Inoltre, la crescita del tempo libero e del reddito a disposizione ha aumentato la domanda di beni unici e di nicchia, beni e servizi che sono creativamente e culturalmente distinguibili (Lash & Urry 1994). I prodotti che sono scambiati sono valutati in base al valore estetico, informativo e simbolico loro attribuito. La letteratura economica di questi ultimi anni ha posto sempre maggiore attenzione sulle problematiche relative alla creatività e al pensiero laterale. La ragione va certo ricercata nella natura delle imprese e della ricerca scientifica dei nostri giorni: in questi ambiti ad alta competizione la pressione per processi di innovazione e per il mantenimento di vantaggi competitivi si è dimostrata sempre più intensa (Porter 1990; DTI 1999). Differenziandosi dal modello fordista, in cui l’enfasi per la maggiore competitività è posta sulla riduzione dei costi e l’organizzazione della divisione del lavoro, l’innovazione nei prodotti e nei servizi, che non può aver luogo senza creatività, viene ad essere considerata come l’ingrediente fondamentale per sviluppare e mantenere la competitività; per far questo l’impresa deve necessariamente investire in processi creativi a supporto dell’innovazione, che si concretizzano in una maggiore attenzione verso la componente estetica e di progettazione del prodotto, in contatto con il cliente e la definizione della propria identità: in pratica

centrale a tutto il processo diventa la progettazione del prodotto, una sorta di ‘piano’ su cui lavorano tutti i reparti aziendali. La creatività viene genericamente definita come una utile novità: che può essere applicata e che aggiunge valore ai prodotti e servizi di una organizzazione (Oldham and Cummings 1996). Definendo come una “utile novità” gli psicologi hanno posto la loro enfasi sulla creatività come un prodotto/risultato; ciò nonostante e proprio grazie anche agli studi di tipo economico e manageriale, ora si sta guardando alla creatività come ad un processo. In questo senso essa è intesa come strettamente connessa con il *sense making*, *problem finding* e l’interpretazione di eventi e situazioni e in generale la risposta a problemi che sorgono inaspettatamente (Drazin et al. 1999) insomma una definizione di creatività fortemente legata al processo.

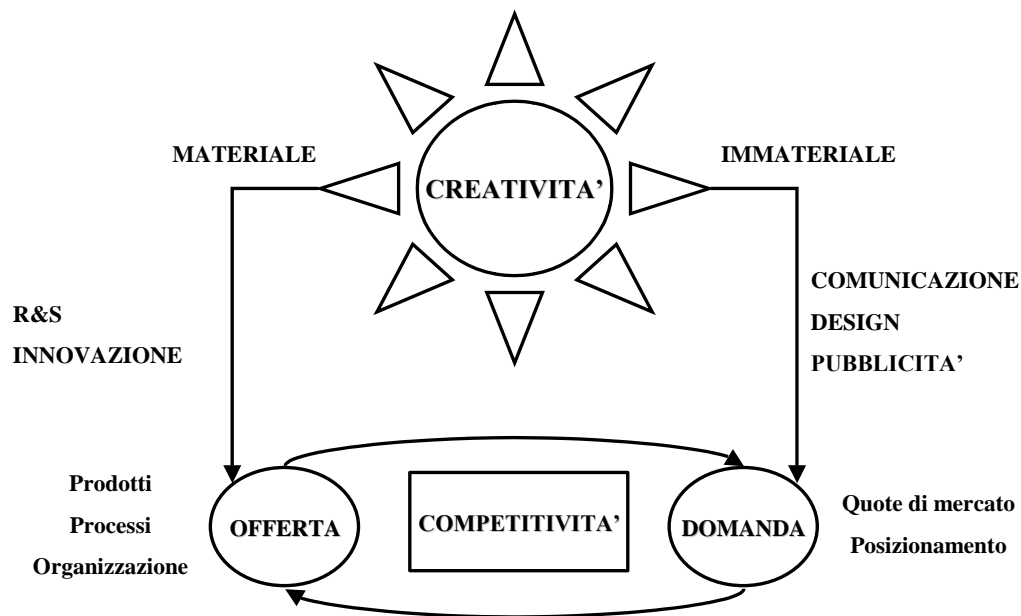


Fig. 1 Possibile interazione tra creatività, innovazione e competitività (da Civiero e Comunian, 2004)

Sebbene alcuni settori e alcune industrie siano più creative di altre la dimensione creativa è uno degli elementi determinati dall’evolvere dell’economia verso il post-fordismo e l’immateriale. In molti mercati i consumatori sono portati a differenziare i prodotti più sulla base delle loro dimensioni intangibili (immagine, design, estetica, moda, comunicazione) che sulla base del loro contenuto funzionale, materiale e tecnologico. Questo significa che nel calcolo del valore generato e percepito per i consumatori, gli aspetti materiali sono relativamente meno importanti della qualità estetica e della dimensione di creatività e innovazione che viene attribuita al prodotto. La dimensione immateriale e simbolica del prodotto acquista maggiore peso rispetto a quella materiale.

2. La creatività dei contesti territoriali

Sebbene come abbiamo visto la creatività ha forti dimensioni individuali e manageriali, uno delle caratteristiche emergenti sembra essere la sua relazione con il territorio ed i luoghi. Queste dinamiche sono spesso riassunte in termini quali *creative city* o *creative clusters*.

L’associazione degli aspetti creativi di una impresa o di un territorio viene da molta parte della letteratura identificato con il suo capitale umano; il termine pur essendo generico e ampio,

esprime la valorizzazione dell'elemento umano come fattore produttivo determinante, in contrapposizione alla letteratura precedente e consolidata, che per lungo tempo ha preso in considerazione solamente i fattori materiali (capitale, lavoro) utilizzati nei processi di produzione. In particolare Florida (2002) rifacendosi alle teorie sociologiche in merito al capitale umano (in particolare Jacobs 1984) e alla sua relazione con il territorio ha sottolineato la relazione tra la competitività del territorio stesso e la sua capacità di attrarre capitale umano preparato e soprattutto creativo. Florida (2002) ha sviluppato una «teoria del capitale creativo» la classe creativa fa crescere le economie regionali e questo tipo di forza lavoro preferisce quei posti che si distinguono per innovazione, diversità e tolleranza. Nella sua ricerca, applicata non a livello di impresa ma di regione, egli individua una serie di *trends*, che in qualche modo vengono poi ripresi nel management della creatività interno alle imprese. Al di là degli aspetti normativi individuati in termini di tolleranza, talento e tecnologia (le famose tre T) è importante considerare come alla base di ogni sviluppo economico dei vari sistemi locali viene individuata la capacità di individui e imprese di valorizzare e potenziare gli aspetti creativi e culturali della propria produzione. I *creative centres* di cui Florida parla sono una sorta di ecosistema in cui tutte le forme di creatività – artistica, culturale, tecnologica ed economica – si mescolano e si fondono e così possono crescere e svilupparsi, creando valore economico.

Si è detto che la creatività può essere intesa come una proprietà dei processi di pensiero che può essere acquisita e migliorata attraverso le istruzioni e la pratica. In particolare la creatività individuale si riferisce alle attività intraprese dai singoli individui dentro l'organizzazione per aumentare la loro capacità di sviluppare qualcosa che è significativo e nuovo all'interno del proprio contesto lavorativo. Invece con creatività dell'organizzazione ci riferiamo all'estensione con cui l'organizzazione si è dotata di strumenti e risorse per incoraggiare comportamenti nuovi e significativi all'interno dell'organizzazione. Anche Amabile (1988) sostiene che l'innovazione in un'organizzazione è significativamente influenzata dall'estensione di capacità legate alla creatività possedute dai suoi lavoratori. Le capacità legate alla creatività possono essere sviluppate e sostenute attraverso meccanismi formali ed informali come il training o l'educazione, ma sono fortemente legate anche a fattori sociali relativi all'ambiente di lavoro. Nel suo modello Amabile et al (1996) ha identificato 5 componenti dell'ambiente che hanno effetto sulla creatività :

1. L'incoraggiamento della creatività (che riguarda il libero fluire delle informazioni e il supporto per idee nuove a tutti i livelli dell'organizzazione)
2. L'autonomia o libertà (nel lavoro giornaliero e nel controllo sul lavoro)
3. Risorse (materiali, informazioni e risorse disponibili sul lavoro)
4. Pressione (sia in termini di sfida per le possibilità dell'individuo o negativamente come sovraccarico di lavoro)
5. Impedimenti alla creatività (inclusi conflitti interni e conservatorismi)

Sebbene questi aspetti siano strutturati nel lavoro di Amabile in termini di ambiente aziendale, quando si parla di sviluppo locale e di distretti è facile tradurre questi cinque punti nell'abilità del territorio di supportare collaborazioni creative e stimoli alla creatività delle persone ed imprese che interagiscono con quel territorio.

In particolare, ci permettiamo di tradurre e rileggere a livello territoriale queste dinamiche:

– Stimolo e incoraggiamento alla creatività a livello territoriale attraverso la presenza di stimoli culturali, conoscenza e presenza di provocazioni artistiche, dibattiti e condivisione di

conoscenza su identità proprie del territorio ed esterne che entrano in interazione con il territorio.

- Autonomia e libertà di imprese ed individui di intraprendere idee e progetti nuovi, in particolare mettendo insieme le proprie capacità per progetti temporanei che vengono ricombinate in modo diverso in diverse occasioni;
- Le risorse del territorio, in particolare in termini di conoscenza, ricerca e sviluppo e formazione diventano centrale per liberare innovazione. Risorse possono diventare i simboli e le immagini di un territorio o le sue tradizioni e il suo passato;
- I contesti locali possono spesso rappresentare contesti carichi di criticità che vedono la crisi di valori passati o soluzioni tradizionali e la spinta per necessità all'innovazione e alla scoperta di nuovi equilibri capaci di garantire una evoluzione per la sopravvivenza del sistema locale; esemplari in questo termine sono le dinamiche delle città post-industriali che si trovano a dover re-inventare se stesse nell'economia della conoscenza;
- Il contesto può anche limitare la creatività locale: in particolare, la chiusura, *lock-in*, nei confronti dei flussi esterni o l'incapacità di fare sistema delle organizzazioni locali possono essere alla base delle problematiche di crescita di particolari contesti.

La letteratura più recente attribuisce centrale importanza alla presenza di individui creativi come *proxy* per la misurazione del livello di creatività di un territorio. Ciononostante, adottando un'ottica di processo nei confronti della creatività, risulta fondamentale analizzare piuttosto le strutture di interazione utilizzate dagli individui che sono alla base del processo creativo: in altre parole l'esito del processo creativo dipende fortemente dalle caratteristiche delle strutture d'interazione (apertura, cooperazione, autonomia, ecc.) che dalle caratteristiche creative degli individui. Molti degli spunti forniti da Florida (2002) e da varia letteratura sul management della creatività mirano a sottolineare come sono le caratteristiche dell'ambiente e delle strutture di interazione a favorire la creatività prima che le caratteristiche individuali stesse.

Per capire meglio la centralità della dimensione 'creatività' per la competitività dell'impresa diventa allora importante abbandonare l'ottica di prodotto o dell'individuo creativo e concentrare l'attenzione sul processo organizzativo e le relazioni dell'impresa creativa (Pratt 1997). In questo senso diventa importante analizzare quando una impresa può essere considerata creativa nel senso di come la creatività è definita e gestita nel contesto dei processi aziendali. La creatività non deve insomma essere letta come un outcome ma come un processo (che richiede conoscenza, reti e tecnologia) che permetta di interconnettere nuove idee e contesti (Jeffcutt e Pratt 2002).

3. Investimento in cultura: la chiave creativa per l'impresa

Sebbene molti autori si soffermino sul valore promozionale dell'investimento in cultura, attraverso sponsorizzazioni e politiche di marca, questo capitolo vuole porre l'accento su l'aspetto meno analizzato dell'investimento in cultura delle imprese: la sua ricaduta creativa sugli assets dell'impresa. In particolare in termini di impatto sulla produzione e diversificazione di prodotto, ricerca e sviluppo e risorse umane. Asheim e Clark (2001) sostengono che l'economia della conoscenza propone una nuova prospettiva sull'innovazione come dipendente dal contesto culturale ed istituzionale. Perciò la conoscenza, il know-how e la creatività acquistano nuova centralità nei processi produttivi e l'investimento in arte e cultural da parte dell'impresa può allargare la sua base culturale e di conoscenza, creando potenzialità per altri progetti e sviluppi produttivi. Figura 2 propone una visione d'insieme

dell'impresa e delle sue aree e delinea come per diversi aspetti, l'investimento in cultura possa non solo creare un forte impatto ma agire in molteplici forme.

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

Figura 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 (Comunian 2006).

Calabrese (2001) parla di una potenziale "trasformazione estetica" dell'economia, mentre McIlroy (2001) sottolinea come l'investimento in cultura è connesso con l'economia della conoscenza in quanto la diversità culturale diventa una importante risorsa per l'impresa, quando nel prossimo futuro essa avrà bisogno di contenuti interessanti, informazioni e idee creative su cui svilupparsi e crescere che solo il settore culturale può veicolare.

Ciononostante, l'importanza degli investimenti culturali delle imprese non è semplicemente teorica, ma anzi ha risvolti molto pratici. In termini di innovazione di prodotto e di diversificazione imprese come il Gruppo Fantoni o la Illy Caffè hanno dimostrato che l'investimento in cultura può portare a risultati molto concreti in merito alla ricerca di nuovi mercati e di nuovi prodotti. Un'altra potenzialità degli investimenti in arte e cultura può essere vista nel suo impatto in termini di sviluppo delle risorse umane e di quel capitale creativo che è oggi alla base della competitività economia dei imprese e territori.

Il coinvolgimento dei dipendenti a diversi livelli (dal coinvolgere un direttore d'impresa nel consiglio di gestione di una organizzazione culturale al semplice workshop dei dipendenti o delle loro famiglie presso musei o eventi) può infatti avere un impatto in termini di partecipazione attiva, fedeltà verso l'impresa, team building e può innescare processi creativi. Sauvanet (1999) suggerisce come in Francia le imprese cerchino di coinvolgere i propri

dipendenti su diversi livelli: informandoli delle loro operazioni di sponsorizzazione, coinvolgendoli nella selezione di progetti da sponsorizzare e supportando progetti che permettano la loro attiva partecipazione. Come sottolineano VanGundy e Naiman (2003) “ le imprese d’oggi vogliono superare i propri limiti, avere alte aspirazioni ed essere la forza creativa dello sviluppo globale. Abbiamo bisogno della forza trasformativa che l’arte ci offre per affermarci in un mondo in continua evoluzione”. Un intero numero della rivista Journal of Business Strategy nel 2005 è stato dedicato alle potenzialità e all’impatto di forme di arts based training e collaborazione con artisti e organizzazioni culturali da parte delle imprese. I curatori del numero Seifert e Buswick (2005) affermano “gli artisti offrono profonde illuminazioni e riflessioni sulla creatività (...) la loro conoscenza rappresenta un formidabile risorsa, che aspetta di essere riscoperta anche dal mondo delle imprese che vogliono cercare soluzioni innovative e manager che vogliono coinvolgere e sviluppare i poteri immaginativi e inventivi dei propri collaboratori”.

4. Il ruolo dell’investimento in cultura come chiave per la competitività di impresa e territorio

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.

Cultura come soluzione strategica: le aree d'azione

Investimento e spesa della compagnia in ricerca e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> – Cultura come un investimento in ricerca e sviluppo che 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.
Sviluppo di marca e orientamento al consumatore	<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.
livello di staff training e valorizzazione della risorsa umana	<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 <i>mission</i> e i valori dell'azienda
Capacità di innovazione di prodotto e di processo	<ul style="list-style-type: none"> – Arte contemporanea come 'linguaggio internazionale' per comunicare l'azienda – Cultura e arte diventano <i>embedded</i> 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'
qualità e valorizzazione delle infrastrutture aziendali	<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
Cultura come porta d'accesso ai mercati internazionali	<ul style="list-style-type: none"> – Arte contemporanea come 'linguaggio internazionale' per comunicare l'azienda – Legame tra aziende del <i>made in Italy</i> 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
qualità e valorizzazione delle infrastrutture locali e territoriali per la domanda e l'offerta	<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

Sviluppo della corporate social responsibility, cooperazione nelle relazioni con la comunità esterna	<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'
---	--

Figura 3: Aree di investimento in competitività per l'impresa e potenzialità dell'investimento in cultura (per ulteriori casi di studio nelle diverse aree (vedi Comunian 2003))

5. Conclusioni

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.

Cosa rappresenta per un'azienda il proprio territorio? Non esistono aziende senza territorio, l'azienda è fortemente ancorata alla realtà non solo economica ma anche sociale in cui è insediata. Sono legami che si trovano a monte della catena del valore: il territorio fornisce la forza lavoro (è spesso il bacino in cui si cerca nuova manodopera o si cerca di favorire l'insediamento di operatori specializzati), e fornisce spesso le materie prime o le infrastrutture indispensabili alla produzione. Nel territorio un'azienda coltiva contatti per la vendita ma soprattutto per la fornitura che diventano indispensabili per la crescita sul mercato. Il fatto che l'arte e la cultura abbiano per definizione un altrettanto forte radicamento territoriale e che facciano parte del tessuto connettivo di una comunità ma anche del modo in cui essa si rappresenta al suo esterno diventano leve intelligenti su cui le aziende possono crescere. Per le aziende che valorizzano il territorio su cui operano il risultato di immagine è spesso secondario, mentre fondamentale, anche in un'ottica (strettamente complementare) di responsabilità sociale di impresa, è che i fruitori di questo investimento per la comunità siano i consumatori o gli stakeholders dell'azienda stessa. È allora possibile massimizzare i risultati di un progetto culturale inserendone la progettualità nella più ampia realtà del territorio e degli stakeholders di una impresa e del territorio in cui essa opera.

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.

Bibliografia

- Amabile, T. (1988), *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, in "Research in Organizational Behavior", B. M. Staw and L.L. Cummings (eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 1975, n. 10, pp. 123-167.
- Amabile, T., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., (1996), *Assessing the Work Environment for Creativity*, in "Academy of Management Journal", 1996, n. 39(5), pp.1154-1184.
- Asheim, B. and E. Clark, (2001), "Creativity and cost in urban and regional development in the 'new economy'", in "European Planning Studies", n. 9, pp. 805-811.
- Buchanan, B. (2001). Creativity at the Metalevel. AAAI –2000 Presidential Address. *AI Magazine*, Fall.
- Calabrese, O. (2001), *L'anima della merce: la dimensione estetica dell'azienda*, in *ImpresaCultura*, 2001, n. 4.
- Civiero, M. e Comunian R. (2004), *Creatività e competitività. Un approccio basato sulla teoria della complessità*, Working Paper, Scuola Studi Avanzati Venezia, ERGESCON Economia delle Reti e Gestione della Conoscenza.
- Comunian, R. (2006) *Il ruolo delle imprese nello sviluppo culturale del territorio*, in *Cultural Planning. Principi e Esperienze*, a cura di Stefano De Martin e Pier Luigi Sacco, Carocci Editore, pp. 38-48
- Comunian, R. (2003) *Come la cultura rende competitivi: modelli ed esperienze*", in *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*. Osservatorio Impresa e Cultura, Rubbettino Editore
- DTI (1999) *White paper ' Our competitive future: building the knowledge driven economy'*, London, Department for Trade and Industry.
- Drazin, R. e Glynn M.A., Kazanjian R., (1999), *Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective*, in "Academy of Management Review", April.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, New York, Basic Books.
- Harvey D. (1989), *The Condition of Postmodernity*, Oxford, Blackwell.
- Heerwagen, J.H. (2002), *Creativity, Chapter 15*, in "Management Benchmark Study", 2002, disponibile in <http://www.science.doe.gov/sc-5/whatwedo/com-benchmark.html>
- Jacobs, J. (1984), *Cities and the Wealth of Nations: Principles of Economic Life*, New York, Random House.
- Jeffcutt, P., Pratt A.C. (2002), *Managing Creativity in the Cultural Industries*, in "Creativity and Innovation Management", 2002, vol. 11, n.4, pp. 225-233.
- Klamer, A. (1997) *The Value of Culture: on the relationship between economics and art*, Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Lash, S., and Urry J. (1994), *Economy of Sign and Space*, London, Sage.
- McIlroy, A. (2001) *Funding the future: a user's manual for fundraising in the arts*, MOSAIC, Bruxelles, Council of Europe.
- O'Hagan, J. and Harvey, D. (2000), *Why companies sponsor art events: Some evidence and a proposed classification*, in "Journal of Cultural Economics", 2000, vol. 24, pp. 205-224.

- Oldham, G. R., Cummings A., (1996), *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors*, *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, n.3, pp.607-635.
- 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 Kramer M. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", in "Harvard Business Review", December 2002
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Basic Books.
- Pratt, A (1997) The cultural industries production system: a case study of employment change in Britain, 1984-91, *Environment and Planning A*, 1993-1994
- Rullani, E. (2003), *Intelligenza terziaria e reti professionali il nuovo motore dello sviluppo*, paper presentato in *Il terziario motore di sviluppo dell'economia: le sfide per il Management*, Milano, Fendac.
- Sacco, P.L *Prendere la cultura sul serio? Essere competitivi nell'economia post-industriale*, in *Cultura e competitività. Per un nuovo agire imprenditoriale*. Osservatorio Impresa e Cultura, Rubbettino Editore.
- Sacco, P.L. (2003), *Prendere la cultura sul serio? Essere competitivi nell'economia post-industriale*, in *Osservatorio Impresa e Cultura* (a cura di), *Cultura e competitività Per un nuovo agire imprenditoriale*, Rubbettino, Soveria Mannelli, pp. 39-63.
- Santagata, W. (2002), *Some Effect of Creativity on Fashion Market Behavior*, University of Turin, Department of Economics "S. Cogneetti De Martiis", EBLA CENTER, June
- Sauvanet, N. (1999) "Sponsorship in France", *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.1, pp. 59-64.
- Scott, A. J. (1997) The Cultural Economy of Cities, 1997, in "International Journal of Urban and Regional Research", n. 21, pp. 323-340.
- Seifter, H. e Buswick T. (2005) *Editor's note*, 2005 in "Journal of Business Strategy", vol. 26, n. 5, pp. 4-5.
- Simon, H.A. (1986), *How Managers Express their Creativity*, 1986, in "Across The Board", vol. 23, pp.11-16.
- Smith, C. (2001), *Culture and Creativity: The Next Ten Years*, Department for Media, Culture and Sport, London, 2001.
- Valentino, P. (2001), *I distretti culturali: nuove opportunità di sviluppo del territorio*, Roma, Associazione Civita.
- VanGundy, A.B. and Naiman L. (2003). *Orchestrating Collaboration at Work: Using music, improv, storytelling and other arts to improve teamwork*. San Francisco: Pfeiffer.