



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali

Tesi di Laurea

L'arte si fa impresa Osservazioni sulle pratiche di imprenditorialità culturale di arti performative

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Relatore

Prof.ssa Monica Calcagno

Correlatori

Prof.ssa Roberta Dreon
Dr. Manuel Bordignon

Laureanda

Lisa Balzarin
Matricola 822614

Anno Accademico

2013 / 2014

Indice

INTRODUZIONE	pag. 1
Capitolo 1	
1. L'IMPRESA CULTURALE DI PERFORMING ARTS	
1.1 Introduzione	pag. 7
1.2 L'impresa culturale	pag. 10
1.2.1 Premessa	pag. 10
1.2.2 L'impresa è...	pag. 10
1.2.3 L'impresa culturale è...	pag. 15
1.2.4 Perché trattare l'impresa culturale in modo diverso	pag. 21
1.3 Le performing arts	pag. 23
1.3.1 Premessa	pag. 23
1.3.2 Le performing arts: una definizione	pag. 24
1.3.3 Le arti performative nell'arte performativa	pag. 29
1.4 Il territorio e il tempo	pag. 35
1.5 Le imprese culturali di performing arts nel contesto contemporaneo italiano,	pag. 37
Capitolo 2	
2. L'ARTISTA IMPRENDITORE	
2.1 Introduzione	pag. 38
2.2 L'imprenditore	pag. 43
2.2.1 Premessa	pag. 43
2.2.2 L'imprenditore è...	pag. 43

2.3	L'artista e l'attività imprenditoriale	pag. 47
2.3.1	Premessa	pag. 47
2.3.2	L'atteggiamento artistico rispetto a quello Imprenditoriale	pag. 49
2.3.3	Una situazione condivisa	pag. 60
2.4	Il manager culturale	pag. 65
2.4.1	Premessa	pag. 65
2.4.2	Management culturale come Project Management	pag. 66
2.4.3	Il manager culturale: competenze e ruolo	pag. 67
2.4.4	Chi fa management?	pag. 68
2.5	Tre ruoli in uno	pag. 76
2.5.1	Premessa	pag. 76
2.5.2	Il lavoro in team	pag. 76
2.5.3	Corsi e tecniche per implementare la gestione	pag. 78

Capitolo 3

3. COME L'ARTISTA IMPRENDITORE PERCEPISCE I TEMPI

3.1	Introduzione	pag. 80
3.2	Il tempo artistico	pag. 83
3.2.1	Premessa	pag. 83
3.2.2	Il tempo della ricerca e dell'idea artistica	pag. 85
3.2.3	La realizzazione artistica dell'idea	pag. 88
3.3	Il tempo economico-finanziario	pag. 89
3.3.1	Premessa	pag. 89
3.3.2	Il bilancio come strumento per conoscere	pag. 89
3.3.3	La gestione temporale delle risorse	

economico-finanziarie	pag. 91
3.4 Il tempo tecnologico	pag. 92
3.4.1 Premessa	pag. 92
3.4.2 La ripresa e la riproduzione digitale	pag. 93
3.4.3 Da locale a globale, connessi con il mondo	pag. 95
3.4.4 La tecnologia per la realizzazione dell'idea artistica	pag. 96
3.5 Il tempo socio-culturale	pag. 98
3.5.1 Premessa	pag. 98
3.5.2 Una riflessione come fonte di ispirazione	pag. 98
3.5.3 L'ascolto verso l'estetica e l'interesse al sociale	pag. 99

Capitolo 4

4. IL COMPROMESSO

4.1 Introduzione	pag. 102
4.2 Il compromesso con l'ambiente esterno	pag. 105
4.2.1 Premessa	pag. 105
4.2.2 La committenza: compromesso sì, compromesso no?	pag. 105
4.2.3 I collaboratori esterni: compromesso sì, compromesso no?	pag. 106
4.2.4 Il network: compromesso sì!	pag. 108
4.3 Il compromesso interno all'impresa culturale	pag. 108
4.3.1 Premessa	pag. 108
4.3.2 Il compromesso all'interno del team imprenditoriale	pag. 110
4.4 Scendere a compromessi	pag. 111
4.4.1 Premessa	pag. 111

4.4.2	Le ricadute del compromesso con la committenza	pag. 111
4.4.3	Una costante influente	pag. 113
	UNA CONCLUSIONE CHE È INIZIO	pag. 114
	Bibliografia	pag. 118
	Sitografia	pag. 125

Indice delle figure

Figura 0.1: Il processo di apprendimento fra imprese/imprenditori e imprese culturali/artisti imprenditori	pag. 3
Figura 1.1: Schema concettuale del primo capitolo	pag. 9
Figura 1.2: La fruizione di prodotto	pag. 25
Figura 1.3: La fruizione di servizio	pag. 26
Figura 1.4: Le caratteristiche delle performing arts	pag. 29
Figura 1.5: Rappresentazione grafica della ripartizione del Fus nel 2014 per le attività di produzione di spettacolo	pag. 31
Figura 1.6: Rappresentazione grafica della ripartizione del Fus nel 2014 per le attività circensi, la danza, la musica, il teatro	pag. 33
Figura 1.7: Rappresentazione grafica dei biglietti venduti nel 2012 in base alle diverse arti	pag. 35
Figura 2.1: Schema concettuale del secondo capitolo	pag. 42
Figura 2.2: Propensioni dell'artista rispetto alla conduzione di un'attività imprenditoriale	pag. 54
Figura 2.3: Difficoltà dell'artista rispetto alla conduzione di un'attività imprenditoriale	pag. 61
Figura 2.4: Il terreno comune dell'artista e dell'imprenditore	pag. 63
Figura 3.1: Schema concettuale del terzo capitolo	pag. 82
Figura 3.2: The Performing Arts Event Cycle	pag. 84

Figura 3.3: Il tempo della produzione artistica	pag. 85
Figura 4.1: Schema concettuale del quarto capitolo	pag. 104
Figura 4.2: Il processo di formazione del compromesso fra l'impresa culturale di arte performativa e un'azienda privata/ente pubblico	pag. 107
Figura 4.3: Il compromesso nel network	pag. 109
Figura 4.4: L'equilibrio fra la necessità economica e qualità estetica del servizio	pag. 113

Indice delle tabelle

Tabella 0.1: Lista delle interviste condotte ai fini della presente ricerca	pag. 6
Tabella 1.1: Ripartizione del Fus nel 2014 per le attività di produzione di spettacolo	pag. 31
Tabella 1.2: Ripartizione del Fus nel 2014 per le attività circensi, la danza, la musica, il teatro	pag. 33

Indice dei quadri

Quadro 1.1: Innovazione nel teatro dei Pupi di Mimmo Cuticchio	pag. 19
Quadro 1.2: Come il contesto architettonico influisce sulla performance: la danza verticale de Il Posto	pag. 27
Quadro 2.1: Dall'immaginazione alla realizzazione: Katakò	pag. 49
Quadro 2.2: Il teatro per il sociale di Industria Scenica	pag. 52
Quadro 2.3: Fornire le basi per sapere come condurre un'attività Imprenditoriale	pag. 56
Quadro 2.4: L'attenzione al pubblico del coreografo Padovani	pag. 59
Quadro 2.5: La parola degli artisti imprenditori culturali	pag. 63
Quadro 2.6: Come Alessandro Sciarroni ha gestito la fase di svolta	pag. 74
Quadro 2.7: L'artista, imprenditore nel lavoro collettivo	pag. 77
Quadro 3.1: La ripresa durante le prove per memorizzare e studiare il movimento	pag. 95
Quadro 3.2: Nuove sfumature artistiche per Silvia Gribaudo	pag. 100

INTRODUZIONE

“Terra!... – Sì, terra, sì.”

(Giovanni Pascoli, *Il ritorno di Colombo*)

Nel 1492 Cristoforo Colombo, andando alla ricerca delle Indie, si imbatté in una terra: una terra di mezzo fra un continente, l'Europa, ed un altro, l'Asia. Inizialmente credette di essere approdato nelle Indie: alcune similitudini c'erano, ma non si potevano non notare delle caratteristiche che fecero intuire come quella non fosse una terra appartenente al continente in cui si pensava essere giunti.

L'esplorazione, il tentare nuovi viaggi hanno condotto, in tempi più recenti, alla scoperta di una nuova terra di mezzo¹, una terra che si trova fra due mondi, quello dell'arte e quello più prettamente economico/aziendale: è la terra delle imprese culturali.

Nella seguente tesi, si riporta un viaggio di esplorazione fra alcuni dei meandri e dei sentieri ancora poco battuti di questa terra di mezzo.

La sua scoperta ha dato origine a numerose ricerche che hanno avvicinato i due “continenti”: l'arte e l'economia. A prova di ciò è la ricerca condotta da Art For Business², in cui sono stati intervistati dei lavoratori. È stato indagato l'apporto che l'arte può avere nei confronti della loro attività professionale. Alla domanda su come l'arte influenzi un lavoratore, le persone intervistate rispondono:

- per il 21% l'arte influenza il loro lavoro: per il 57% di loro l'arte porta ad

1 Calcagno M., *Narrare terre di mezzo. Management arte design*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2013

2 Art for Business, a cura di, *Che cosa me ne faccio dell'arte? Al lavoro e nella vita quotidiana. La parola al pubblico e agli artisti*.

avere una visione a 360° gradi, per il restante 43%, invece, essa è una fonte di ispirazione;

- per il 57% degli intervistati l'arte influenza indirettamente il loro modo di lavorare: il 35% sostiene che l'arte migliori la qualità della vita, il 31% che migliori le relazioni, il 23% che sviluppi la sensibilità, l'11% che sia un ottimo svago;
- solo il 9% degli intervistati sostiene che l'arte e il lavoro siano mondi lontani;
- Il 13% degli intervistati ammette di non sapere come si sviluppi la relazione arte/lavoro.

Ne deriva che il 78% delle persone intervistate sia convinto che l'arte influenzi la propria attività professionale, direttamente o indirettamente. Analizzando le motivazioni date rispetto alle risposte, esse risultano essere tutte positive.

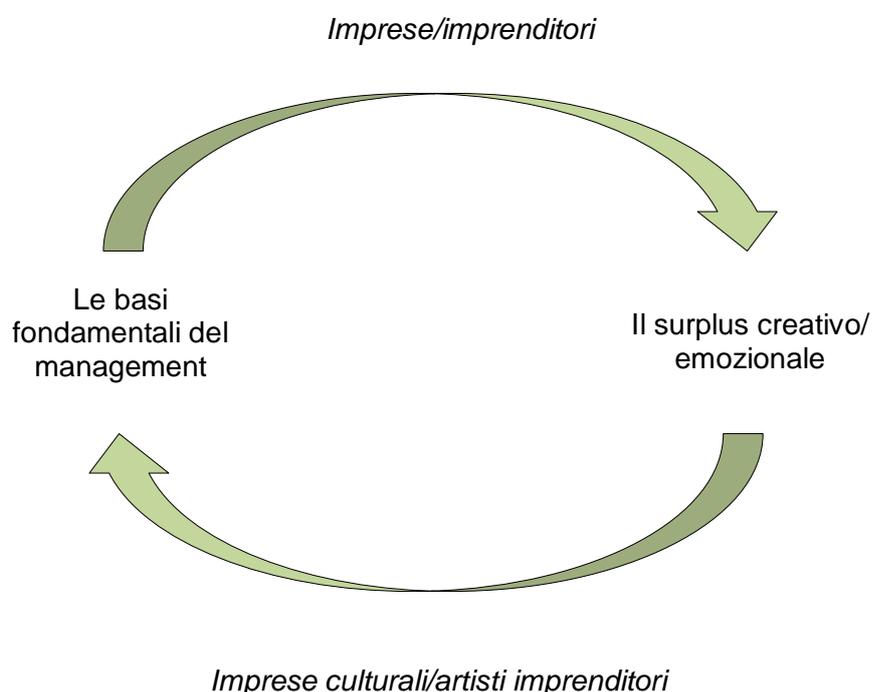
La tesi che segue indaga il mondo dell'impresa culturale nata e diretta dall'artista imprenditore, al fine di spronare un avvicinamento positivo fra il mondo dell'arte e quello dell'economia.

Negli ultimi tempi, imprese ed imprenditori stanno cercando di internalizzare quel surplus creativo che genera motivazione nei dipendenti ed un prodotto/servizio ricco di contenuto e significato.

L'artista imprenditore, che dirige l'impresa culturale, può essere, per taluni aspetti, fonte d'ispirazione ed avere caratteristiche utili per il delineamento di un nuovo tipo di imprenditorialità.

D'altro canto, egli deve diventare conscio del proprio valore e delle proprie limitazioni rispetto alla conduzione dell'attività imprenditoriale, adottando soluzioni per raggiungere la sostenibilità economica dal mondo aziendale (Figura 0.1).

Figura 0.1: Il processo di apprendimento fra imprese/imprenditori e imprese culturali/artisti imprenditori



Nel primo capitolo si indagano primariamente le imprese culturali nella loro generalità: attraverso la definizione di impresa, si analizza se e quando un'attività culturale possa definirsi impresa culturale.

L'indagine viene delimitata sia dal punto di vista dell'oggetto, che degli argomenti trattati. Il panorama delle imprese culturali è molto vasto. Mantenendo una visione generale, si preferisce, però, analizzare un particolare tipo di esse: quelle di produzione ed erogazione di arte performativa e che sono nate dalla volontà di un artista, o più.

Se colui che costituisce un'impresa è imprenditore, lo è anche l'artista che crea l'impresa culturale? Oggetto di discussione del secondo capitolo è proprio la figura dell'artista imprenditore.

La sua attività, oltre che da fattori intrinseci, è influenzata dalla presenza di diversi tempi, le cui riflessioni sono raccolte nel terzo capitolo.

La quarta ed ultima parte, infine, si sofferma sulla presenza di un elemento che è stato individuato come ricorrente, grazie all'indagine e all'osservazione empirica svolta: il compromesso.

Metodologia

Nel periodo tra agosto 2014 e gennaio 2015, è stata condotta un'indagine empirica, privilegiando il metodo qualitativo a quello quantitativo.

Sia di persona che grazie agli strumenti che la tecnologia offre oggi per abbattere le barriere territoriali, sono state intervistate diciannove figure (Figura 0.2) a contatto diretto con l'affascinante mondo indagato: artisti imprenditori e manager culturali, ricercatori e commercialisti specializzati nell'ambito. Grazie al loro prezioso contributo è stato possibile aprire un interessante scorcio sulla realtà contemporanea dell'imprenditoria culturale di arti performative, dalle Alpi alle Isole. Un confronto internazionale è stato fondamentale per capire il valore di ciò che è presente in Italia e per prendere coscienza di ciò che potrebbe essere migliorato se si guardasse il tutto da una differente prospettiva.

Tutte le interviste sono state registrate e trascritte. Alcune di esse sono state supportate dall'osservazione diretta dell'agire degli artisti imprenditori intervistati, iniziata, in alcuni casi, antecedentemente al periodo sopra indicato.

Quattro gli ambiti di ricerca identificati che corrispondono agli altrettanti capitoli della presente tesi.

I primi tre sono affrontati grazie alla compresenza di ricerca bibliografica ed empirica: gli studi e le teorie vengono confrontati e calati nella realtà tramite la

presentazione di alcuni specifici aspetti rilevati dall'indagine diretta. I quadri presentati, pertanto, risultano essenziali per la piena comprensione di quanto esposto teoricamente.

L'ultimo capitolo, invece, è nato grazie alla sola osservazione "sul campo": spunti di riflessione sono stati suggeriti direttamente a partire dalle parole di alcuni degli intervistati.

Tabella 0.1: Lista delle interviste condotte ai fini della presente ricerca

	Intervistato		Settore	Ruolo	Sede
1	Bach Helle	Dadadans	Danza	Fondatore	Ahrus (DK)
2	Bettuolo Marta	Teatro de LiNUTILE	Teatro	Fondatore	Padova
3	Coletto Rossella	Fondazione Cariplo	Fondazione	Responsabile Progetto Funder35	Milano
4	Cuticchio Elisa	Associazione Figli d'Arte Cuticchio	Teatro	Collaboratrice	Palermo
5	Gilardino Lisa	Alessandro Sciarroni	Danza	Manager culturale	San Benedetto del Tronto
6	Giuliani Valeria	Pilar Ternera	Teatro	Fondatore	Livorno
7	Gribaudo Silvia	Silvia Gribaudo	Danza	Fondatore	-
8	Lanciotti Aessandra	Materiaviva Performance	attività circense-teatro	Fondatore	Roma
9	Marini Valentina	Spellbound Contemporary Ballet	Danza	Manager culturale	Roma
10	Martinoni Marianna	Teatro de LiNUTILE	Teatro	Responsabile marketing	Padova
11	Moretti Wanda	Il Posto	Danza	Fondatore	Venezia
12	Nardi Ermanno	Industria Scenica	Teatro	Fondatore	Milano
13	Padovani Luciano	Naturalis Labor	Danza	Fondatore	Vicenza
14	Pasqui Caterina	Situazione Xplosiva	musica contemporanea	socia del direttivo	Torino
15	Pendleton Moses	Momix	Danza	Fondatore	New York (USA)
16	Sanesi Irene	BBS-pro	studio commercialisti e revisori legali	Dott.ssa Commercialista-Revisore Legale	Prato
17	Staccioli Giulia	Kataklò	Danza	Fondatore	Milano
18	Supino Luisa	Carrozzeria Orfeo	Teatro	Fondatore	Mantova
19	Valerio Alessandra	Fondazione Cariplo	Fondazione	Responsabile progetti internazionali	Milano

1. L'IMPRESA CULTURALE DI PERFORMING ARTS

“.. credo che ci stiamo dimenticando troppo di frequente che l'economia è figlia della filosofia, quindi di tutto ciò che attiene all'agire dell'uomo nella ricerca della verità. Dimenticare questo oggi può essere decisamente controproducente, nel momento in cui ci si propone di cogliere la natura del mutare dello strumento più potente di progresso economico e sociale mai creato dall'uomo: l'impresa.”

(Baccarini C., Diario di viaggio sul treno che non va in nessun posto. Riflessioni per chi vive l'impresa)

1.1 Introduzione

Per conoscere l'essenza di un'impresa è necessario capire cosa significhi svolgere un'attività imprenditoriale, quale sia il suo prodotto/servizio e quale il contesto in cui essa si trova ad operare.

È stata riscontrata, a livello empirico, una diffusa vaghezza rispetto al concetto di impresa culturale proprio da parte di chi questa impresa la conduce o ci lavora.

Ecco, dunque, perché il seguente capitolo si propone di far chiarezza sulla definizione di impresa culturale, assente ora nel panorama giuridico italiano, al fine di poter focalizzare al meglio quella che è coinvolta nella creazione di arti performative per sviluppare riflessioni sulla sua gestione.

Nella figura 1.1 si può cogliere come il capitolo sia strutturato in tre sezioni, affinché sia possibile giungere, attraverso un percorso logico, alla definizione delle imprese oggetto della ricerca, ossia le imprese di performing arts nel contesto

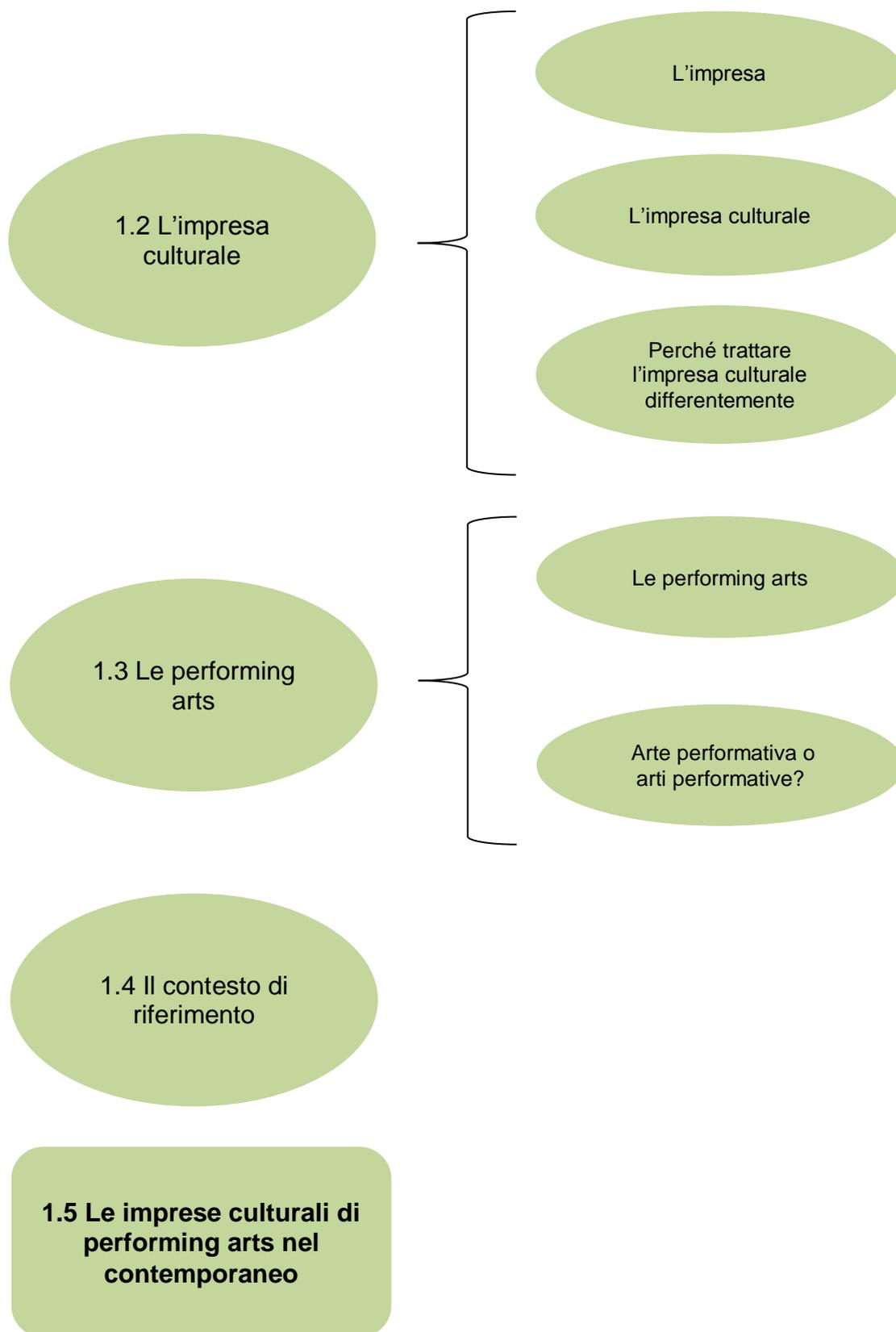
contemporaneo italiano.

La prima riguarda l'approfondimento teorico svolto per definire il concetto di impresa culturale: a partire dalla letteratura economica/aziendale sono state individuate le peculiarità che un'istituzione deve possedere, per essere categorizzata come impresa. Successivamente, è stato verificato se un'attività culturale possiede tali caratteristiche e sia pertanto legittimo chiamarla impresa culturale. In seguito, invece, sono state individuate quelle che la differenziano e ne giustificano una trattazione a sé stante.

La seconda sezione propone la definizione di ciò che si intende per performing arts in termini di prodotto/servizio ed un confronto fra le arti performative stesse.

La penultima parte del capitolo è dedicata all'analisi del contesto di riferimento dal punto di vista territoriale, temporale, normativo, culturale.

Figura 1.1: Schema concettuale del primo capitolo



1.2 L'impresa culturale

1.2.1 Premessa

Per la definizione di impresa culturale verrà presa in esame prima l'impresa e, in base alle caratteristiche individuate, verrà analizzato come un'attività culturale presenti tutte le peculiarità necessarie per essere definita tale.

1.2.2 L'impresa è...³

Il Codice Civile Italiano definisce all'articolo 2082 l'imprenditore⁴ e all'articolo 2086 la direzione e la gerarchia d'impresa. Nessun articolo, però, è dedicato all'impresa seppur si faccia, all'interno del codice stesso, uso abbondante del termine.

A partire da una ricerca bibliografica, si riflette sul concetto d'impresa.

L'impresa è:

- a) un' unità produttiva

"Impresa - una o più unità produttive sotto una proprietà o un controllo comuni.

Il termine viene impiegato nel Censimento Industriale e Commerciale per distinguere l'unità censita (stabilimento) dall'impresa, o organismo di controllo."⁵

3 Viene fornita un' ipotesi sulla definizione di impresa senza avere la pretesa di sviluppare in poche pagine un concetto così ricco e complesso. Si desidera, però, delineare quelle che sono le caratteristiche principali al fine di far intendere al lettore ciò che si intende nel momento in cui ci si riferisce all'impresa.

4 La figura imprenditoriale è oggetto di studio del secondo capitolo.

5 Bannock G., Baxter R.E., Rees R., *Dizionario di Economia*, edizione italiana a cura di Federico Caffè e Nicola Acocella, Editori Laterza 1983, pp. 237-238

La prima edizione del Dizionario di Economia da cui è tratta questa definizione, risale al lontano 1974. Nel testo, infatti, mancano ancora i termini azienda, management, business. Esso propone una visione semplificata del concetto di impresa, ma ne sottolinea una delle caratteristiche salienti: l'essere un'unità produttiva;

b) un insieme di fattori, energie, risorse personali e materiali

Nel volume *Strategia aziendale* dell'Enciclopedia dell'impresa, la cui prima edizione risale al 1998, si trova una ulteriore definizione di impresa: *"l'impresa è un <complesso di elementi e di fattori, di energie e di risorse personali e materiali> (Masini, 1979)"*⁶;

c) produttrice di beni economici e partecipe del raggiungimento del bene comune dell'intera società umana, indipendentemente dal suo habitus giuridico

"...la sua finalità fondamentale è la produzione di beni economici, nel soddisfacimento degli interessi di cui è portatore il soggetto economico istituzionale, costituito dai prestatori di lavoro e dai conferenti di capitale. Tramite la sua attività, l'impresa partecipa al raggiungimento del bene comune dell'intera società umana, di cui è parte integrante. Membri dell'impresa sono infatti persone, contemporaneamente membri di altre società umane, quali ad esempio le famiglie e gli istituti pubblici. Ciò evidenzia il carattere sociale (oltre che economico) dell'impresa... Lo svolgimento dell'attività tipica d'impresa, ovvero i processi di trasformazione fisico-tecnica ed economica finalizzati alla produzione e commercializzazione di beni e servizi, può avvenire all'interno di

6 Coda V., Invernizzi G., Rispoli M. a cura di, *Strategia aziendale* in Enciclopedia dell'impresa, UTET Libreria, p. 331

modelli di impresa differenti, relativamente all'aspetto giuridico, alla morfologia legata alla dimensione geografica, alle logiche di funzionamento. Ciascuna configurazione, decisa in maniera formale o emergente dalle scelte effettuate, determina un diverso sfondo all'attività di impresa, condizionandone l'operatività sotto svariati aspetti.”⁷

La definizione sopra riportata è molto articolata e consapevole della complessità dell'impresa stessa. Diverse sono le considerazioni che vengono portate alla luce.

Prima fra tutte il fatto che l'impresa sia produttrice di beni economici. Un bene si definisce tale nel momento in cui soddisfa un bisogno. Si distinguono i beni liberi da quelli economici in quanto questi ultimi sono caratterizzati da scarsità e limitatezza.

In seconda battuta, si sottolinea come l'impresa non sia orientata al solo soddisfacimento dell'economicità, ma, attraverso lo svolgimento delle sue attività, essa sia partecipe al bene comune dell'intera società⁸.

Terzo aspetto che emerge dalla definizione citata è il fatto che un'impresa viene considerata tale indipendentemente dal suo habitus giuridico. Esso condiziona l'attività d'impresa, limitandone e regolamentando le azioni ma non ne mette in dubbio l'appartenenza al mondo imprenditoriale. La definizione sopra citata, introduce alla prossima caratteristica;

d) ... orientata a finalità economiche ed extraeconomiche

Continuando a scorrere la definizione di impresa in *Strategia aziendale* si

7 Coda V., Invernizzi G., Rispoli M. a cura di, *Strategia aziendale* in Enciclopedia dell'impresa, UTET Libreria, pp. 331-332

8 La questione verrà affrontata più approfonditamente nel successivo punto.

incorre nel concetto dei finalismi dell'impresa. Esso va a supportare e spiegare più nel dettaglio la caratteristica dell'impresa precedentemente individuata.

*"<Le imprese hanno un finalismo complesso, che ha a che fare con più dimensioni: la produzione di beni e servizi per dati mercati, la soddisfazione delle attese di certi interlocutori sociali, la produzione di ricchezza, ossia di un reddito o profitto (i due termine vengono qui impiegati come sostanzialmente intercambiabili). A queste, che sono le dimensioni istituzionali del finalismo di qualsiasi impresa, deve poi aggiungersi una quarta, fondamentale dimensione, quella dei fini e delle aspirazioni individuali degli attori chiave dell'impresa, che tipicamente sono gli esponenti di maggior spicco della proprietà e del management.> (Coda, 1989)."*⁹

Vengono, in questa definizione, individuate due tipologie di finalità, ossia di obiettivi volontariamente predisposti da raggiungere. Essi sono sia di tipo economico che non. Si asserisce, infatti, che una delle finalità dell'impresa debba essere il profitto ma non come esso debba essere gestito, ossia se spartito fra i proprietari, come d'uso nelle for profit, o interamente reinvestito per la perpetuazione delle finalità dell'impresa stessa, caratteristica tipica delle organizzazioni non profit.

Si asserisce come il rispetto dell'economicità, cioè l'attenzione al soddisfacimento di efficacia ed efficienza, garantisca il perpetuare dell'attività d'impresa, grazie al raggiungimento di un equilibrio economico-finanziario.

D'altra parte un'impresa deve predisporre degli obiettivi extraeconomici. Essa,

9 Coda V., Invernizzi G., Rispoli M. a cura di, *Strategia aziendale in Enciclopedia dell'impresa*, UTET Libreria, p. 348

infatti, non deve solo essere passivamente partecipe al benessere comune della società, come evidenziato nel punto precedente, ma deve assumere un ruolo attivo per raggiungerlo;

e) ... innovazione

*“Designiamo con il termine impresa le attività consistenti nella realizzazione delle innovazioni.”*¹⁰. Schumpeter analizza un aspetto determinante, che dovrebbe essere insito nelle mission di ogni impresa che si consideri tale.

L'innovazione è la chiave per il successo dell'impresa: garantisce un vantaggio competitivo¹¹ ed è stimolo costante per le persone che lavorano all'interno di essa. L'innovazione può essere sia di prodotto che di processo. Determina un cambiamento positivo nell'impresa che adotta questo comportamento, grazie ad una spinta che arriva dall'interno dell'impresa stessa o dall'ambiente esterno in cui essa opera. Si può derivare da questa analisi che l'impresa, indipendentemente dal suo habitus giuridico, sia un organismo¹², un'unità produttiva costituita da un insieme di fattori, energie, risorse materiali e personali. In quanto organismo è dotata di un movimento che si traduce in

10 Schumpeter J. A., *Il processo capitalistico. Cicli Economici*, Boringhieri, Milano, 1977, p. 130

11 Munari F., Sobrero M., a cura di, *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa*, Bologna, Il Mulino, 2004

12 Si specifica che, l'uso del termine organismo non vuole riferirsi al solo riduttivo modello organico dell'impresa. Esso viene implementato dalla condivisa visione della teoria morfogenetica, proposta da Rullani, secondo la quale:

- l'impresa si declina in più forme, infatti nessun organismo è uguale ad un altro sebbene tutti gli organismi di una stessa specie siano accomunati da alcune caratteristiche;
- le imprese si evolvono, così come gli organismi che, per adattarsi al loro ambiente cambiano struttura e caratteristiche fisiche (teoria evolutivista di Darwin).

Per ulteriori approfondimenti consultare Rullani E., *Teoria ed evoluzione dell'impresa industriale in L'impresa industriale*, Rispoli. M., Il Mulino, Bologna 1984

azioni e, quindi, attività che vengono svolte per raggiungere delle finalità, economiche ed extraeconomiche. La sua esistenza è volta alla produzione di beni economici e alla contribuzione del raggiungimento del bene comune dell'intera società. Linfa vitale dell'impresa è l'innovazione, che deve scorrere in tutte le parti di questo organismo, e senza la quale l'organismo stesso perirebbe.

1.2.3 L'impresa culturale è...

C'è una difficoltà di fondo nell'identificare un'attività culturale come impresa culturale. In prima istanza perché risulta comunemente difficile categorizzare in termini più strutturati e legati al mondo economico un'attività artistica e in secondo luogo perché, anche a livello bibliografico, c'è molta nebulosità a riguardo.

La prima razionalizzazione di interdipendenza fra la sfera economica e quella culturale risale al 1947, quando i due filosofi Max Horkheimer e Theodor W. Adorno utilizzano il termine "industria culturale" nel loro saggio, *Dialettica dell'Illuminismo*¹³. Al termine industria si associa, però, una produzione seriale. Ecco perché l'industria cinematografica e discografica, ad esempio, possono essere considerate industrie culturali. L'industria, inoltre, può assumere un altro significato nell'accezione di nome collettivo: "An industry is defined as a group of firms making a similar type of product or employing a similar set of value-adding processes or resources."¹⁴, sostiene De Wit.

Non è sinonimo di impresa nemmeno il termine "istituzione", che indica una qualsiasi organizzazione resa stabile da regole e usi consolidati nel tempo, senza

13 Hesmondhalgh D., Innocenti V., Pescatore G., *Le industrie culturali*, Egea, Milano, 2008

14 De Wit B., Meyer R., *Strategy: process, content, context: An international perspective*, Cengage Learning, 2010, p. 333

specificarne le finalità e la ragione di esistenza della stessa.

Nel presente studio, dunque, non si indagano né le industrie culturali né le istituzioni culturali.

Si indaga, invece, l'impresa culturale intesa come singolo organismo che risponde a tutte le caratteristiche che sono state individuate precedentemente¹⁵ per la definizione dell'impresa, e che produce un bene ad alto contenuto artistico culturale.

L'impresa culturale è...

a) un' unità produttiva

Un'impresa culturale trova la sua ragione d'essere in quanto produttrice di un bene e/o un servizio. Rispetto al concetto di impresa generale, il prodotto e il servizio risultanti dell'attività d'impresa culturale devono avere, sin dall'atto di creazione, un alto contenuto artistico/culturale. L'artista esterna ciò che è, ciò che pensa attraverso la creazione di un'opera d'arte, sia essa una scultura o una performance teatrale;

b) un insieme di fattori, energie, risorse personali e materiali

L'impresa necessita, affinché le attività core possano essere condotte, di fattori, energie, risorse personali e materiali. Senza di esse le attività non potrebbero essere portate a termine;

c) produttrice di beni economici e partecipe del raggiungimento del bene comune dell'intera società umana, indipendentemente dall'habitus giuridico

Di particolare interesse è, per l'impresa culturale, questo punto, di cui si analizzano i tre aspetti.

Il primo concerne la dimostrazione che l'impresa culturale sia produttrice di

15 Sotto-paragrafo 1.2.2

beni economici. È stato visto come l'esistenza dell'impresa culturale stessa sia causata dalla necessità dell'artista di esternare la sua essenza, il suo pensiero attraverso la produzione di un bene ad alto valore artistico e culturale. La domanda da porsi è: è il bene culturale un bene economico? È stato definito il bene economico come un bene scarso. Il bene culturale è, per sua stessa natura, un bene non libero, caratterizzato da limitatezza. Si pensi, ad esempio, al fatto che il quadro *L'assenzio* di Degas sia unico al mondo, così come tutti i dipinti. Ogni bene limitato è un bene economico. Il bene culturale è un bene limitato, quindi il bene culturale è un bene economico.

La seconda parte dell'affermazione asserisce che l'impresa è partecipe del raggiungimento del bene comune dell'intera società umana. Il fare cultura genera esternalità positive per la società, poiché è un beneficio sociale ed economico che contribuisce al bene della società stessa. L'arte, prodotto dell'impresa culturale, è espressione, traccia di un passato che è stato e la possibilità di un futuro che sarà. Degas diceva: *"L'arte non è ciò che si vede, ma ciò che consente agli altri di vedere."*

Infine, si sostiene come, indipendentemente dalla propria forma giuridica, un'impresa culturale possa essere definita tale;

d) orientata a finalità economiche ed extraeconomiche

L'impresa culturale deve porsi obiettivi economici, in quanto per perpetuare la sua attività, deve assicurarsi l'equilibrio economico finanziario, sia che essa lo faccia essendo orientata al profitto o meno.

Indubbio è come essa persegua volontariamente delle finalità extra economiche quali la comunicazione di messaggi e la creazione di contenuti ad alto livello creativo ed artistico a prescindere dal loro risvolto economico. Nel

punto precedente è stato sottolineato come, sia il prodotto artistico stesso, per sua natura, a beneficiare la società, seppur non nasca da una esplicita intenzione di farlo. L'impresa culturale, però, consapevole di questo valore incorporato, lo amplifica e si impegna per trasmetterlo;

e) innovazione

Come ricorda Schumpeter¹⁶ un'impresa si può definire tale solo nel momento in cui genera innovazione. Essa può declinarsi essenzialmente nei processi o nei prodotti/servizi.

Come evidenziano Scherdin e Zander¹⁷ l'impresa che lavora nel mondo artistico mantiene il focus sulla creatività e sulla produzione di novità senza che esse siano direttamente correlate con utilità o motivi di profitto. È il lavoro artistico stesso che si modifica e ha l'esigenza di innovarsi, di cambiare, di evolvere, così come la persona che lo crea. L'arte è per sua definizione innovazione, originalità. Considerare solo la motivazione evoluzionistica intrinseca nel lavoro creativo risulta, però, riduttivo. Spesso è il confronto con il mondo esterno in continuo cambiamento che spinge l'artista a proporre novità. Inoltre, il dover riuscire a fare della propria arte una professione e quindi un'attività sostenibile dal punto di vista economico, sollecita l'artista a migliorare il proprio prodotto o i processi che consentono al prodotto artistico di essere creato e fruito. Altro fattore che stimola l'innovazione all'interno dell'impresa culturale, e in particolare quella di performing arts, è il contatto diretto con il pubblico e quindi con il contesto socio-culturale in cui si trova ad agire e con il quale si rapporta attraverso, ad esempio, una performance.

16 Schumpeter J. A., *Il processo capitalistico. Cicli Economici*, Boringhieri, Milano, 1977

17 Scherdin M., Zander I., *Art Entrepreneurship*, Edward Elgar, 2011

Per riassumere, sulla base di quanto esposto, l'impresa culturale, indipendentemente dal suo habitus giuridico, è un organismo: un'unità che produce, in modo non seriale, un bene ad alto contenuto culturale. Essa è costituita da un'insieme di fattori, energie, risorse materiali e personali. In quanto organismo, è dotata di un movimento che si traduce in azioni e, quindi, attività che vengono svolte per raggiungere finalità economiche ed extraeconomiche. La sua esistenza è volta alla produzione di beni economici e alla contribuzione del raggiungimento del bene comune dell'intera società. Linfa vitale dell'impresa culturale è l'innovazione, intrinseca al mondo artistico. Deve scorrere in tutte le parti di questo organismo e senza di essa l'organismo stesso perirebbe.

Quadro 1.1: Innovazione nel teatro dei Pupi di Mimmo Cuticchio¹⁸

Il Teatro dei Pupi di Mimmo Cuticchio ha sede a Palermo. È un'associazione a conduzione familiare.

Negli anni '30 è il padre di Mimmo a dar vita ad un teatro di pupi nella città siciliana. Questa particolare forma di spettacolo subisce, però, una crisi tra gli anni '50 e gli anni '70. Nonostante questo, nel 1971, Mimmo Cuticchio decide di aprire il suo teatro, dando vita alla sua compagnia fondando l'Associazione Figli d'arte Cuticchio. Questo proprio perché, come dice la sorella Elisa, *"Mimmo Cuticchio è nato in questo mestiere, che è una ragione di vita, più che un lavoro"*. Spinto dalla passione e dal desiderio di avere un proprio teatro dei pupi, comincia a pensare di rinnovare il rapporto con il pubblico e di conseguenza il prodotto al fine di poter sostenere economicamente la sua passione e abilità nel far prendere vita sul palco i pupi.

Elisa racconta:

18 Il quadro si basa sull'intervista condotta dall'autore a Elisa Cuticchio, 16 ottobre 2014

“Che pubblico poteva cercare? Come poteva ricreare un pubblico? Proponendo gli spettacoli nelle scuole di ogni ordine e grado cercando di affascinare ancora una volta il pubblico e facendo vedere che questa tradizione non era una tradizione vecchia, ma una tradizione antica, e tra vecchio e antico c’è una differenza notevole... Mimmo Cuticchio, oltre ad avere una straordinaria presenza scenica, ha anche la capacità di capire quali possano essere le esigenze del pubblico ed è stato in grado di capire che l’opera dei pupi, se avesse voluto continuare a vivere, non a sopravvivere, doveva cambiare tutto e tornare alle origini. Quindi cominciò a togliere le tele...il teatro dei pupi classico è fatto dentro al boccascena che è piccolo, la manovra non si vede, si vedono soltanto i pupi che agiscono ma non si percepisce la presenza del puparo.

Mimmo ha tolto le tele. Ha proposto lo stesso spettacolo però facendo vedere la manovra, per cui il pupo è diventato il prolungamento del puparo. Non ci sono più segreti ormai, tutto è a vista. Questa cosa ha affascinato ancora di più i giovani.

E quindi abbiamo ricreato e riformato un pubblico nuovo che adesso ritorna nel teatro dei pupi classico e vede lo spettacolo tradizionale.”

Inoltre, l’accompagnamento musicale dal vivo, tralasciato negli anni a causa di motivi economici, è stato volutamente reintrodotta da Mimmo.

Mimmo Cuticchio, puparo di professione, ha fatto dell’innovazione il suo cavallo di battaglia e, grazie ad essa, conduce la sua attività con successo.

Ha per prima cosa individuato il problema: la diminuzione del pubblico e il cambiamento delle esigenze dello stesso.

Ha, quindi, innovato il suo prodotto, introducendo nuovi elementi e riportando degli altri alla loro originaria essenza, riempiendo le sale e diventando puparo di fama internazionale.

1.2.4. Perché trattare l'impresa culturale in modo diverso

*“Le imprese culturali sono, e rimangono, delle realtà intrinsecamente diverse e come tali vanno analizzate”.*¹⁹

Pur essendoci la consapevolezza della necessità di trattare questa particolare tipologia di impresa in maniera differente, il sistema giuridico italiano non identifica ciò che essa sia, come dovrebbe agire, quali diritti e doveri abbia.

Hagoort²⁰ individua quattro peculiarità:

- a) la presenza di un leader artistico che supervisioni il processo creativo;
- b) un giudizio professionale su forma e contenuto;
- c) economie di “small scale” e la presenza di team e di relazioni di lavoro informali;
- d) un ambiente dinamico che risente dell'influenza di differenti gusti culturali, che comportano differenze sul piano economico.

L'impresa culturale, inoltre, si differenzia anche in quanto appartenente al mondo dell'arte.

Questo potrebbe risultare controproducente per un'impresa. Infatti, la visione comune dell'arte e dell'artista è romantica, lontana da tutto ciò che è risolutezza, sostenibilità, professionalità, ossia da quelle caratteristiche che sono determinanti nella decisione di instaurare un rapporto di lavoro professionale con un'impresa.

L'arte viene comunemente considerata un'attività non necessaria e, pertanto, non fruttuosa in termini economici.

In seconda battuta, l'impresa culturale gestisce quotidianamente il compromesso²¹

19 Solima L., *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma, 2005, p. 21

20 Hagoort G., *Art management: entrepreneurial style*, Eburon Publishers, Delft, 2004

21 Il tema del compromesso è affrontato nel capitolo 4

nel rispetto e nel raggiungimento di due tipi di equilibrio: quello economico-finanziario, che ne permette l'esistenza, e quello fra qualità estetica e mercato. Quest'ultimo garantisce la generazione di un prodotto qualitativamente valido, che risponda in maniera soddisfacente alle esigenze del mercato e che, quindi, possa essere venduto.

L'attività dell'impresa culturale è anche fortemente condizionata dal proprio prodotto/servizio. Esso ha delle peculiarità che influenzano l'agire dell'impresa all'interno del mercato e ne condizionano la strategia. Il prodotto culturale è, prima di tutto, significato che si concretizza poi in una forma. È un bisogno non primario, di cui si diventa fedeli fruitori se il primo approccio è stato esperienza positiva e stimolante.

Le imprese culturali sono imprese non riconosciute. Per la maggior parte dei casi, qui in Italia, sono senza scopo di lucro. Si declinano in associazione o in cooperativa. Il Codice Civile Italiano non tratta queste due forme nel libro V del Lavoro, in cui viene indagata l'attività d'impresa. Esse vengono definite nel Libro Primo, Delle Persone e della Famiglia (art. 14-42). Questo indica come il testo che disciplina la realtà del nostro Paese, definendone le regole, conduca ad una visione non professionale delle associazioni.

Questa si riflette nel senso comune che ancora oggi non riconosce un'attività culturale strutturata come attività professionalmente valida, degna di questa considerazione. L'attività culturale di impresa deve essere riconosciuta, definita, tutelata da quello che è uno dei testi fondamentali della giurisprudenza italiana. Un positivo cambiamento normativo in questa direzione faciliterebbe il diffondersi di una nuova cultura imprenditoriale e il dilagare di nuove forme di educazione ad essa, in termini di conduzione dell'attività e cooperazione.

Un'altra caratteristica che contraddistingue l'impresa culturale è il vivere in una situazione di perenne incertezza finanziaria²².

L'impresa culturale non conosce stabilità economica, per la quasi totalità dei casi, eppure tenta di perpetuare nella sua missione.

Ad oggi, la frase *The show must go on* esemplifica perfettamente quello che è il leitmotiv di chi opera nel settore culturale: l'output creativo realizzato è spesso superiore alla valutazione delle remunerazioni ricevute dagli artisti²³ che hanno come necessità vitale, tanto quanto il respirare, la produzione artistica.

*"The artist is not motivated by money but he is motivated by the necessity. We don't have any money but it is so difficult not to do art because it is a part of you. I have to say that sometimes I wish I don't have this necessity because if I had had the passion in engineering I would not have to fight."*²⁴

Queste le parole di Helle Bach, coreografa danese, che conduce un'attività imprenditoriale di danza.

1.3 Le performing arts

1.3.1 Premessa

La ricerca è stata condotta dapprima definendo le performing arts e,

22 Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, FrancoAngeli, 2011

23 Caves, R., *L'industria della creatività. Economia delle attività artistiche e culturali*, Etas, Milano, 2001

24 Intervista dell'autore a Helle Bach, 5 ottobre 2014

successivamente, mettendo a confronto le imprese di arti performative fra loro, distinguendole in base al prodotto.

Il confronto è stato effettuato indagando le realtà in esame dal punto di vista economico/manageriale e non dal punto di vista estetico. Ciò che si vuole riuscire ad evidenziare è come il prodotto, o, come si spiegherà di seguito, il servizio di performing arts, sia talmente peculiare da dover essere trattato con adeguata consapevolezza e sensibilità, al fine di gestire al meglio un'impresa che eroga un tale servizio.

1.3.2 Le performing arts: una definizione

Con il termine performing arts si vogliono abbracciare tutte quelle arti il cui prodotto è una performance che ha una sua durata limitata, in quanto costituita da un inizio e da una fine, e che, per essere visibile, è necessario sia eseguita nello stesso momento in cui viene fruita. Senza la presenza di esecutori nel momento della fruizione, l'opera di arte performativa non esiste. Esempi della tipologia di arte in esame sono la danza e il teatro.

Il frutto dell'attività di creazione di arte performativa dell'artista è un prodotto: esso, infatti, può essere trascritto e quindi diventare tangibile. In questa forma, però, l'opera non si esprime nella sua completezza. Essa necessita di essere tradotta in attività, in processo e, dunque, di essere "messa in scena". Acquisisce, pertanto, tutte le caratteristiche di un servizio.

In primo luogo, infatti, la performance implica un'attività di produzione, di erogazione e di consumo. Se è vero che, affinché un'opera di arte performativa sia presentata al pubblico, una parte di essa sia svolta in un momento antecedente alla sua presentazione al fruitore finale, è vero anche che la parte finale della

produzione è simultanea all'erogazione e al consumo.

La fruizione è fondamentale nel processo di vita di una performance, di qualunque genere essa sia. Durante questo momento si relazionano tre agenti:

- l'artista;
- l'opera;
- il pubblico.

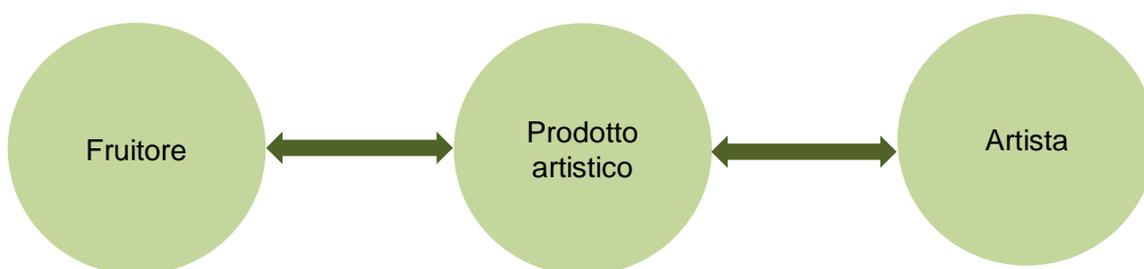
Quale rapporto di relazione si crea tra di loro nel momento della fruizione?²⁵

L'artista creatore genera il prodotto artistico che è espressione del suo genio. Il pubblico fruitore completa il significato dell'opera.

Il processo di fruizione di una performance, rappresentato in figura 1.2, però, seppur mantenendo questa struttura generale, viene leggermente modificato in base alle particolari caratteristiche che uno spettacolo dal vivo ha. La performance, infatti, non è costituita da un supporto materiale che esiste in maniera indipendente. Essa può avere luogo solo nel momento in cui viene "messa in scena" da esecutori, e/o dall'artista creatore.

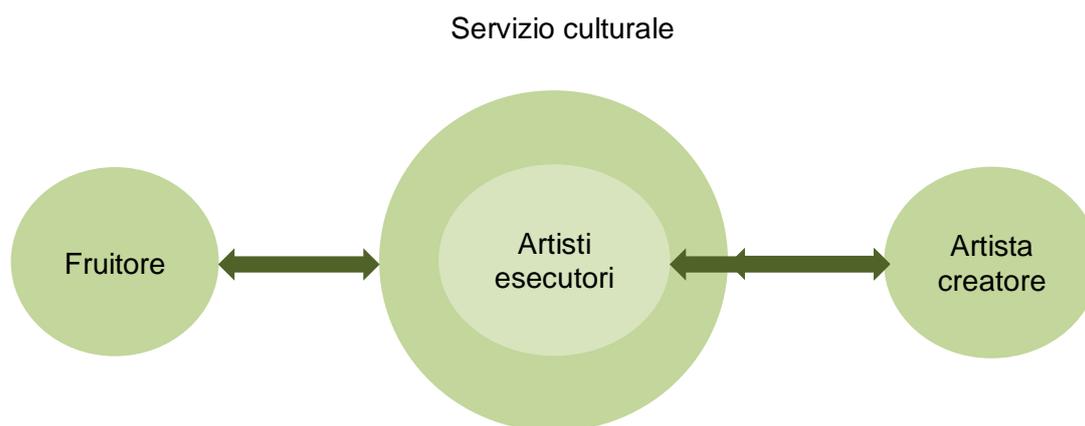
L'opera, dunque, viene resa fruibile da persone e non da un supporto inanimato

Figura 1.2: La fruizione di prodotto



25 Ricca è la letteratura a riguardo, ad esempio Griswold W., *Sociologia della cultura*, Il Mulino, 2005

Figura 1.3: La fruizione di servizio



(Figura 1.3). Senza gli artisti esecutori, la performance non potrebbe esistere e non potrebbe essere fruita.

Dalla particolare modalità di fruizione e dal fatto che nel momento in cui viene rappresentata, la performance assume tutte le caratteristiche di un servizio, si intuisce che essa non sia tangibile e, pertanto, non magazzinabile²⁶. Questo significa che, ogni qualvolta lo spettacolo debba essere riprodotto, è necessaria la presenza degli artisti esecutori e/o dell'artista creatore.

In quanto servizio, lo spettacolo dal vivo è unico: sono diversi i fattori che interagiscono durante la produzione, l'erogazione e la fruizione e questi fanno sì che esso non si ripeta mai esattamente nello stesso modo. Ciononostante, è riproducibile: esiste un canovaccio che consente che lo stesso spettacolo possa essere riprodotto e che ne rimangano invariate alcune caratteristiche.

L'unicità della messa in scena di un medesimo spettacolo riguarda due livelli e dipende da due componenti: 1) la performance in se stessa e gli artisti/tecnici

26 Lo spettacolo dal vivo può essere registrato e riprodotto tramite video ma tale riproduzione non può essere assimilabile in termini di qualità ed emozione a quella che avviene dal vivo. Esso non esaurisce, non comunica l'arte performativa nella sua totalità.

coinvolti, 2) il servizio nel suo toto, inteso come accoglienza, luogo e organizzazione. L'esperienza, ossia la fruizione della performance, cambia anche dal punto di vista della percezione sensoriale. Si pensi, ad esempio, ad uno stesso spettacolo di danza, riproposto al pubblico. I passi della coreografia e la loro consequenzialità rimangono i medesimi, così come le musiche e gli effetti della luce. Gli artisti esecutori possono essere sempre gli stessi o cambiare. In entrambi i casi, lo spettacolo di danza non si ripeterà mai in maniera identica, in quanto il mood dei ballerini può cambiare ed è contemplata la possibilità di errore. Anche il luogo in cui la performance viene "messa in scena" può determinare cambiamenti nello spettacolo. In base allo spazio a disposizione, una compagnia di danza si potrebbe trovare costretta ad effettuare delle modifiche coreografiche. La location, inoltre, contribuisce alla percezione che si ha del servizio. Essa, infatti, può agevolare o sfavorire la predisposizione di uno spettatore.

Il contesto che ruota intorno allo spettacolo dal vivo è costituito anche da chi gestisce la fase di erogazione dello stesso: l'accoglienza e la gestione della sala risultano fondamentali per predisporre il pubblico alla fruizione dello spettacolo.

Quadro 1.2: Come il contesto architettonico influisce sulla performance: la danza verticale de Il Posto

Palcoscenici che non sono quelli dei teatri, ma i muri ed i soffitti degli edifici; fedeli corde che accompagnano il movimento dei ballerini, i quali fanno dell'aria la loro compagna di danza; tempi che sembrano bloccarsi fra un salto nel vuoto e l'altro; leggerezza e stupore: questo è danza verticale.

La compagnia Il Posto nasce a Venezia nel 1994 dalla volontà della coreografa Wanda Moretti e del musicista Marco Castelli.

La passione per l'arte della danza e il desiderio di sperimentazione di nuovi linguaggi li hanno condotti oggi ad essere compagnia affermata a livello internazionale. Sono state realizzate performance per committenti come Napapijri e Toyota.

La particolarità dello spettacolo da loro presentato è evidente sin dalla comparsa dei ballerini che, sostenuti da una corda danno vita e valore a superfici e spazi verticali. Gli edifici presentano, però, particolarità diverse e per questo di performance in performance, una medesima coreografia deve essere modificata: *"...solo quando metto il mio corpo in quello spazio, inizio a vedere come noi dobbiamo assumere questo spazio nella danza: come integrarlo e come integrarci"* racconta Wanda Moretti²⁷.

"Dato che non abbiamo mai lo stesso tipo di contesto e non abbiamo mai gli stessi tipi di forma e proporzione dobbiamo ogni volta riadattare tutto. Questo con conseguenze sulla dinamica del movimento e su tutta l'andatura del pezzo. Tutta la coreografia subisce un cambiamento nella rilettura del contesto... Lavoriamo sull'esistente con il nostro strumento... e con quello rileggiamo il contesto nel quale ci troviamo."

Pur avendo, quindi, una loro coreografia strutturata ed esatta, essa di volta in volta viene replicata in modo differente per armonizzarsi al meglio con il contesto che la ospita.

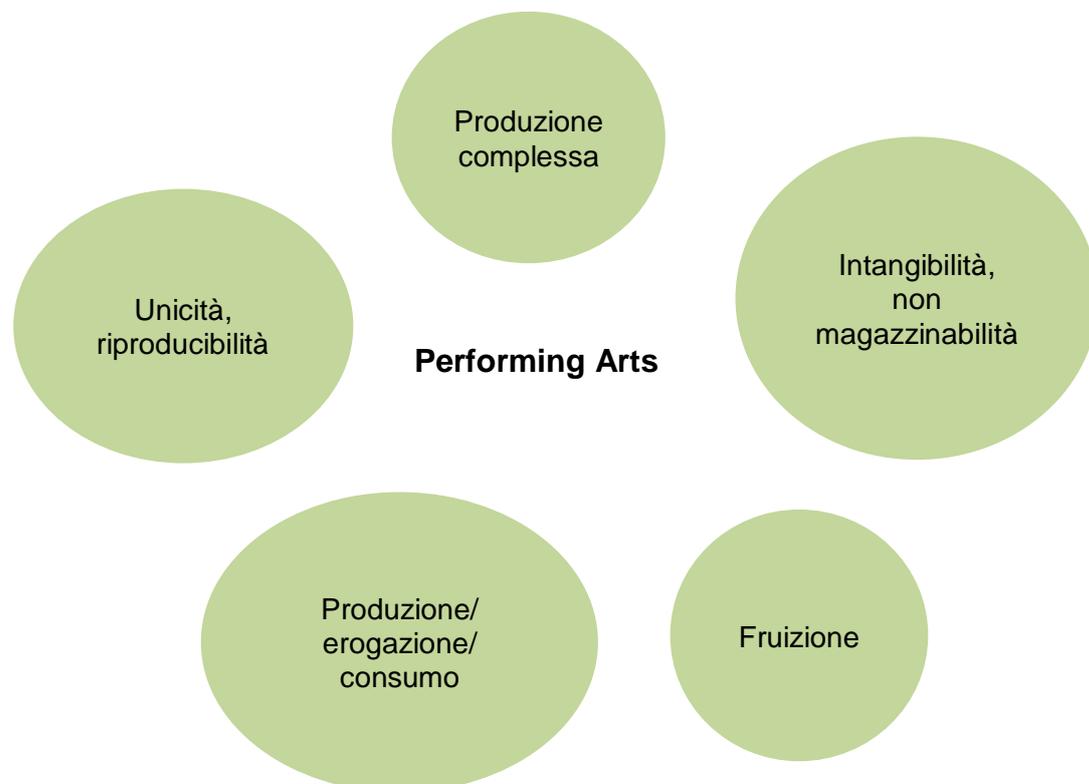
Infine, le performing arts sono una produzione complessa. L'opera di arte performativa ingloba al suo interno ulteriori forme espressive artistiche, come la letteratura e la scenografia. Nella stessa performance possono convivere più arti: la danza, il teatro, l'arte visiva, la musica. Tutte contribuiscono alla realizzazione del medesimo prodotto. Affinché l'opera venga prodotta, inoltre, sono necessarie anche attività non prettamente artistiche, ma più tecniche, come, ad esempio, la

27 Intervista dell'autore a Wanda Moretti, 12 dicembre 2014

produzione e gestione delle luci e dell'audio.

Per riassumere, in figura 1.4 sono state rappresentate graficamente tutte le caratteristiche proprie delle arti performative.

Figura 1.4: Le caratteristiche delle performing arts



1.3.3 Le arti performative nell'arte performativa

Si parla di arti performative al plurale. Infatti, nonostante esse siano accomunate da alcune caratteristiche, presentano anche delle notevoli differenziazioni. Dal punto di vista estetico-culturale, utilizzano linguaggi e registri diversi. Questo ha un'implicazione importante nella conduzione dell'attività d'impresa per ciò che riguarda l'internazionalizzazione. La danza, la musica e le attività circensi sono prodotti che possono essere internazionalizzati così come sono, in quanto non necessitano di traduzioni e pertanto l'impresa non deve supportare ulteriori costi di

produzione dello spettacolo, per esportare il proprio prodotto all'estero. Essi sono linguaggi universali, al pari dell'arte visiva, e possono, pertanto, essere fruiti ovunque nella versione originale. Differente è la questione per il teatro che fa della parola il suo "cavallo di battaglia". La gestualità e l'espressione dell'attore possono aiutare nella comprensione, ma, affinché il pubblico possa comprendere appieno il significato dello spettacolo, è necessaria una traduzione. Alle volte, inoltre, il canovaccio teatrale si basa su giochi di parole strettamente legati alla lingua d'origine, e risulta pertanto molto difficile poterlo proporre in Paesi non aventi la stessa lingua madre.

Dal punto di vista economico, le quote di finanziamento pubblico dedicate allo spettacolo dal vivo sono differenti in base alla tipologia di arte. Lo Stato italiano stanziava ogni anno il FUS, Fondo Unico per lo Spettacolo, per le imprese culturali di performing arts.

Molte imprese culturali riescono a rendere sostenibile la loro attività grazie al finanziamento che deriva da questo fondo. L'ammontare della quota totale del Fus viene suddivisa in base a diverse discipline.

La tabella 1.1 ed il grafico in figura 1.5 presentano la ripartizione del Fus per il 2014²⁸. Non vengono considerate nella tabella le quote stanziare per attività non inerenti alla produzione di arte e cultura: la quota destinata all'Osservatorio dello Spettacolo e quella destinata alle spese per il funzionamento dei comitati.

Si può notare come alle fondazioni lirico sinfoniche e al cinema spettino le quote più elevate, rispettivamente del 46% e del 20% rispetto al totale.

Le fondazioni lirico sinfoniche riconosciute dal Mibact²⁹ a cui vengono erogati i

28 Spettacolo Dal Vivo, www.spettacolodalvivo.beniculturali.it

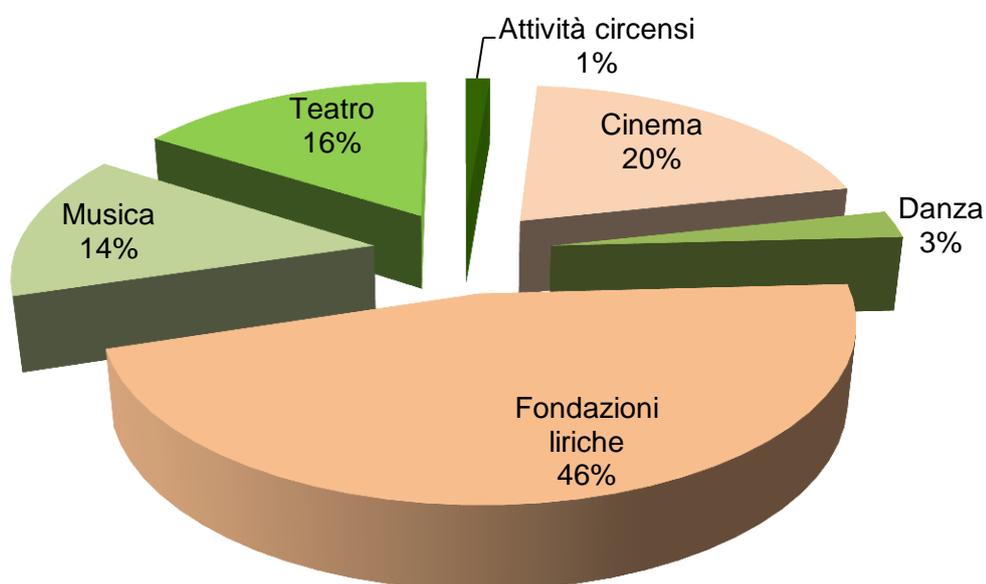
29 art. 6 della Legge 14 agosto 1967, n.800

Tabella 1.1: Ripartizione del Fus nel 2014 per le attività di produzione di spettacolo

Arti	Quota	Percentuale
Attività circensi	5.281.000	1%
Cinema	82.060.000	20%
Danza	10.562.000	3%
Fondazioni liriche	186.865.000	46%
Musica	56.465.831	14%
Teatro	64.306.000	16%
Totale	405.539.831	100%

Fonte: Direzione Generale dello Spettacolo dal Vivo

Figura 1.5: Rappresentazione grafica della ripartizione del Fus nel 2014 per le attività di produzione di spettacolo



Fonte: Direzione Generale dello Spettacolo dal Vivo

finanziamenti sono: Fondazione Lirico Sinfonica Petruzzelli e Teatri di Bari, Teatro Comunale di Bologna, Teatro Lirico di Cagliari, Teatro Maggio Musicale Fiorentino, Teatro Carlo Felice di Genova, Teatro alla Scala di Milano, Teatro San

Carlo di Napoli, Teatro Massimo di Palermo, Teatro dell'Opera di Roma, Accademia Nazionale S. Cecilia di Roma, Teatro Regio di Torino, Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste, Teatro La Fenice di Venezia, Arena di Verona.

Esse si caratterizzano rispetto alle altre tipologie di imprese culturali di performing arts in quanto:

- godono di un nome che si è potuto consolidare nel tempo;
- nascono per imposizione legislativa e hanno uno statuto giuridico che, in parte, differiscono da quelle dettate dal Codice Civile per le fondazioni di diritto comune³⁰;
- il loro scopo non è deciso liberamente dal soggetto fondatore, ma è predeterminato dal legislatore³¹;
- hanno la certezza di essere finanziate anno dopo anno dallo Stato.

Anche il cinema merita di essere distinto per la particolare tipologia di bene che produce. Esso non viene fruito dal vivo, ma viene visualizzato in un momento diverso rispetto alla produzione e messa in scena, pertanto non si può considerare il cinema come un'arte performativa live. Alla luce di queste considerazioni, si confrontino solo le attività di spettacolo dal vivo che non godano di particolari situazioni di favoreggiamento e che saranno oggetto della tesi. Nella tabella 1.2 e nel grafico della figura 1.6 si presentano le somme stanziare dal Fus nel 2014 per le attività circensi, la danza, la musica, il teatro e le relative percentuali rispetto al totale.

È immediato notare come il Teatro sia l'arte più sovvenzionata rispetto alle altre:

30 Briglia B., *Il fund raising e le fondazioni lirico-sinfoniche: una nuova forma di sostegno alla cultura*, Schena editore, Fasano, 2006

31 Briglia B., *Il fund raising e le fondazioni lirico-sinfoniche: una nuova forma di sostegno alla cultura*, Schena editore, Fasano, 2006

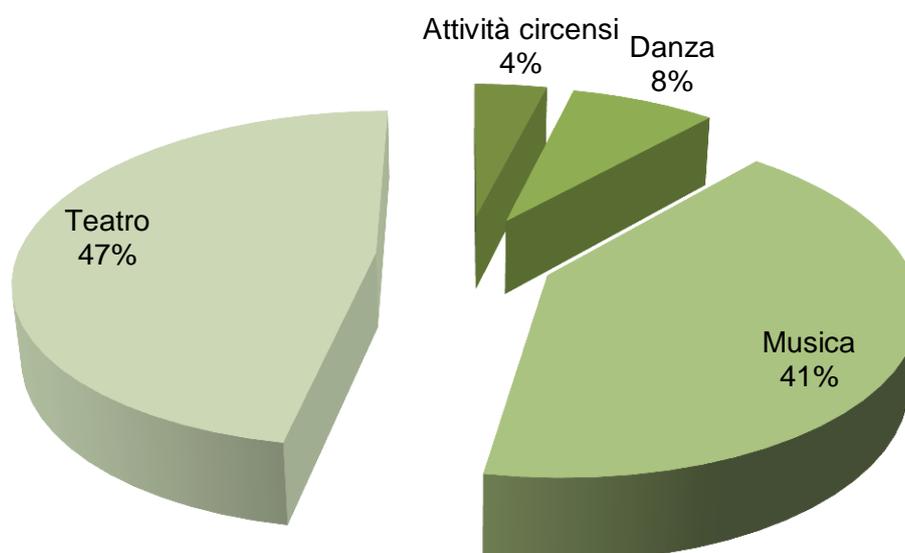
infatti, quasi la metà della quota totale del Fus è stanziata per le attività teatrali. Anche le attività legate all'ambito musicale godono di un'importante quota di

Tabella 1.2: Ripartizione del Fus nel 2014 per le attività circensi, la danza, la musica, il teatro

Arti	Quota	Percentuale
Attività circensi	5.281.000	4%
Danza	10.562.000	8%
Musica	56.465.831	41%
Teatro	64.306.050,70	47%
Totale	136.614.882	100%

Fonte: Direzione Generale dello Spettacolo dal Vivo

Figura 1.6: Rappresentazione grafica della ripartizione del Fus nel 2014 per le attività circensi, la danza, la musica, il teatro



Fonte: Direzione Generale dello Spettacolo dal Vivo

sovvenzione. Sono meno agevolate la danza e le attività circensi. Una differenza consistente che non può non essere dato ininfluente per chi decide a livello strategico e manageriale come gestire la propria attività.

Risulta, infatti, fondamentale da parte di un'impresa culturale capire se e come sia conveniente investire sulla richiesta di fondi erogati dal Fondo Unico dello Spettacolo.

Anche l'interesse del pubblico per i diversi tipi di arte performativa rappresenta una variabile determinante nella differenziazione.

Nel grafico in figura 1.7 sono rappresentate le percentuali rispetto al totale dei biglietti venduti nel 2012 per gli spettacoli dei settori: teatro, concerti, circo, balletto, rivista e commedia musicale³².

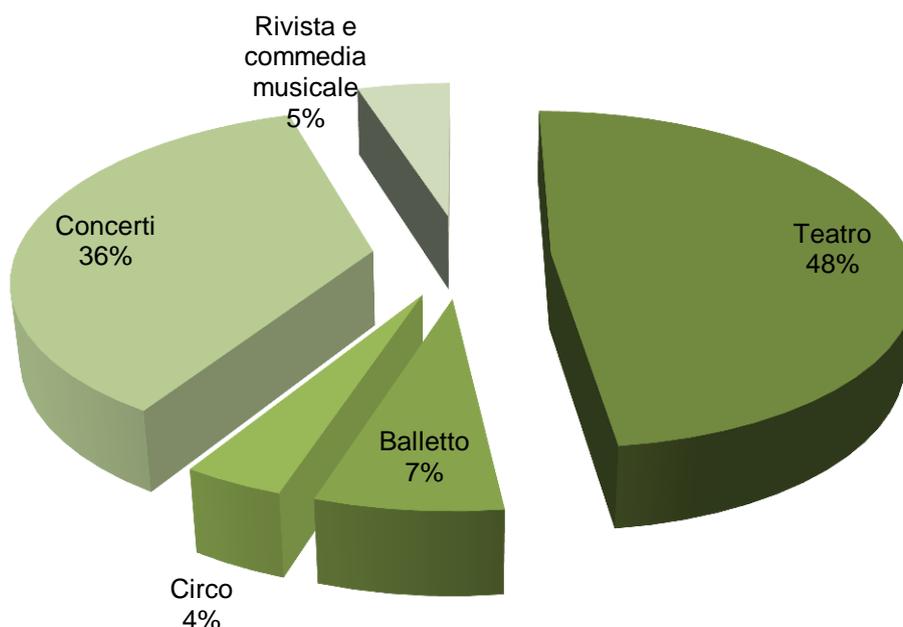
Il teatro è la tipologia di arte maggiormente apprezzata, in termini di fruizione, dal pubblico italiano; segue il concerto musicale classico, di musica leggera e jazz. Nettamente meno acquistati sono i biglietti per il balletto, il circo e la commedia musicale.

Ne risulta che il pubblico sia molto più propenso verso l'opera teatrale e meno interessato verso le altre tipologie di arti performative.

Nel documento redatto dall'UNESCO "Revitalising the UNESCO Recommendation concerning the Status of the Artist. Survey of Non-Governmental Organizations and other civil society organizations," dell'ottobre del 2014, si separa la musica dalle arti performative. Abbracciando la medesima divisione, la ricerca che segue prenderà in considerazione danza, teatro e attività circensi.

32 Istat, www.istat.it: al teatro, che comprende il recital letterario, il teatro dialettale e il repertorio napoletano, sono stati aggiunti il numero di biglietti degli spettacoli di burattini e marionette; il balletto comprende i concerti di danza; la voce "concerti" comprende quelli classici, di musica leggera e jazz

Figura1.7: Rappresentazione grafica dei biglietti venduti nel 2012 in base alle diverse arti



Fonte: Direzione Generale dello Spettacolo dal Vivo

1.4 Il territorio e il tempo

Ogni impresa vive in un ambiente che ne influenza l'attività. Una crescente competitività dovuta alla globalizzazione, la crisi economico finanziaria che ha messo in discussione le modalità in cui veniva prodotta e sostenuta la cultura hanno portato le imprese culturali a dover essere maggiormente consapevoli del loro contesto di riferimento, al fine di rendere sostenibile la loro attività.

Vengono considerate ed indagate tutte quelle attività imprenditoriali che producono spettacolo dal vivo.

Sebbene la situazione economica dell'ultimo decennio sia caratterizzata da alcune peculiarità, vengono indagate non solo quelle imprese culturali nate dopo gli anni 2000 ma anche quelle che, seppur cominciate in un clima più favorevole, devono

“fare i conti” con un adattamento strategico-gestionale a causa della recente crisi. Non vengono indagate le fondazioni lirico sinfoniche in quanto, come è stato sottolineato nei precedenti paragrafi, esse godono di un nome riconosciuto come sinonimo di qualità e possono contare sull'erogazione annuale da parte dello Stato di un consistente contributo economico, indipendentemente dal tipo di programmazione che venga proposta.

L'importanza dell'uniformità giuridica è uno degli elementi che determinano la necessità di circoscrivere il territorio di indagine: l'Italia. Infatti nel Bel Paese, l'assenza di una definizione ufficiale del termine impresa e dunque di impresa culturale ha comunemente generato una nebulosità di individuazione delle attività imprenditoriali e in particolar modo di quelle culturali e ha contribuito alla generazione di diverse attività che si sono vestite con diversificato habitus giuridico. La società italiana, inoltre, condivide la medesima percezione della crisi che sta interessando il globo intero, ma che si differenzia di Paese in Paese. Essa ha inciso particolarmente sulle decisioni e sull'operato delle imprese culturali italiane che hanno dovuto “inventare” nuovi modi di produzione della propria arte a causa di un drastico mutamento nell'investimento delle risorse. Nel settore delle arti performative la crisi sembra apparentemente un modo di vivere costante³³, ma il cambiamento dell'ambiente economico generale ha aggravato una situazione di instabilità. L'Italia è accomunata da un medesimo, e per molti aspetti omogeneo, contesto socio-culturale. Le abitudini e gli usi di una popolazione influiscono in maniera sostenuta sul suo agire all'interno del mercato.

33 Baumol W.J., Bowen W.G., *Performing Arts: The Economic Dilemma*, Cambridge MASS, 1977

1.5 Le imprese culturali di performing arts nel contesto contemporaneo italiano

Solima propone un approccio unitario per tutte le imprese culturali, pur ammettendo che

“La messa in scena di una rappresentazione teatrale, così come l’organizzazione di un festival, presentano infatti delle problematiche specifiche, che solo in maniera occasionale possono riguardare un archivio o un museo.”³⁴

Dato che la seguente ricerca non vuole analizzare in termini generali l’impresa culturale, si differenziano le imprese in base alla tipologia di arte che producono, studiando in particolare quelle di performing arts.

Con il termine impresa culturale di performing arts si considerano quelle imprese atte alla produzione e distribuzione³⁵ di un prodotto/servizio di performing arts (teatro, musica, danza, opera). Non sono oggetto di ricerca quelle imprese culturali che si occupano solo di distribuzione. Sono invece considerate quelle che producono un bene culturale o che lo producono e ne gestiscono la distribuzione. Nova³⁶, studiando l’impresa teatrale, individua tre obiettivi che essa deve raggiungere e che possono essere estesi a tutte le imprese culturali di arte performativa: artistico, economico e sociale.

34 Solima L., *L’impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma, 2005, pag. 21

35 La distribuzione viene qui intesa come erogazione di un prodotto in termini di servizio per una fruizione

36 Nova M., *L’azienda teatro. Assetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea, Milano, 2002

2. L'ARTISTA IMPRENDITORE

“Un linguaggio diverso è una diversa visione della vita.”

(Federico Fellini)

2.1 Introduzione

Nei paragrafi che seguono si svilupperà una ricerca condotta al fine di definire la figura e il ruolo dell'artista imprenditore nel campo delle arti performative (Figura 2.1).

Il primo passo si concretizza nel dipingere l'immagine dell'imprenditore, delineando le principali caratteristiche che ne definiscono la figura.

La seconda fase presenta come protagonista l'artista. Egli, spronato in modo endogeno da diversi fattori, si cala nelle vesti dell'imprenditore e realizza la sua idea artistica, traducendola in idea imprenditoriale. Si indagano le propensioni e gli ostacoli propri dell'essere artista che possono influenzare la conduzione imprenditoriale d'impresa.

L'elevata complessità strutturale e produttiva che presenta un'impresa culturale di arte performativa suggerisce il tema del terzo paragrafo: il ruolo di manager a confronto con quello di imprenditore. Deve l'artista imprenditore acquisire e fare proprie le capacità manageriali o esse sono richieste ad una figura diversa? Questa la domanda da cui scaturiscono le considerazioni.

Due sono le finalità che il capitolo intende raggiungere.

La prima, rivolgendosi agli artisti che conducono un'attività imprenditoriale nel campo delle performing arts, è quella di essere uno specchio per l'artista

imprenditore, affinché egli possa acquisire una piena consapevolezza del suo agire imprenditoriale.

Il secondo fine è di analizzare la figura dell'artista in quanto tale e dell'artista in quanto imprenditore, come un caso di ricerca per lo sviluppo di nuove tipologie di imprenditorialità.

La figura artistica di arte performativa, nel suo essere "genio creativo" e imprenditore, viene proposta come valido oggetto di studio, in primo luogo perché dirige un'impresa culturale con struttura interna complessa.

Per la produzione di spettacolo dal vivo vengono coinvolte una molteplicità di figure che necessitano di essere coordinate, motivate e indirizzate al lavoro in team per il raggiungimento del medesimo obiettivo. Esse si possono dividere in due macro gruppi: quello degli operatori creativi e quello degli operatori non creativi.

Gli operatori creativi sono:

- i progettisti, coloro che creano e progettano il contorno dell'evento di performing arts. In questa categoria si possono far rientrare, ad esempio, i progettisti di effetti luce e di scena;
- il produttore/creatore che crea un prodotto culturale sulla base di intuizione, ispirazioni ed idee e lo concretizza per renderlo fruibile alla società. Artisti creatori nell'ambito delle performing arts sono, ad esempio, i coreografi, i compositori, i commediografi;
- gli esecutori, coloro che impersonificano il prodotto culturale, lo "mettono in scena". Senza gli esecutori esso non sarebbe fruibile dal pubblico. Gli esecutori sono i ballerini, i musicisti, gli attori, i cantanti. Fra gli artisti esecutori può rientrare anche l'artista produttore/creatore;

- coloro che dirigono il team creativo, come ad esempio i produttori, i direttori d'orchestra o i registi.

Accanto alla figura dell'artista o degli artisti ruotano altre professionalità il cui ruolo è considerato di fondamentale importanza, seppur non avente una valenza creativa:

- coloro che si occupano degli aspetti tecnici per la realizzazione del prodotto culturale. In questa categoria rientrano i tecnici addetti all'impianto luci e audio, ad esempio;
- coloro che si occupano di attività di supporto alla fruizione del prodotto culturale, quali biglietteria, guardaroba, accoglienza, etc.;
- coloro che coordinano l'intera complessità di prodotto.

Se queste sono le figure coinvolte nella fase di sola produzione e strettamente legate alla messa in scena dello spettacolo dal vivo in quanto prodotto visibile, altre lavorano per far sì che quel prodotto sia realizzabile e quindi sostenibile, sia conosciuto e quindi venduto, sia apprezzato e quindi richiesto. La complessità non è solo strutturale, ma anche legata alla gestione delle risorse e delle energie. Pertanto, l'artista a capo di una struttura di tale complessità si confronta quotidianamente con una serie di dinamiche e problematiche simili a quelle imprenditoriali.

In secondo luogo, l'artista imprenditore conduce uno small business.

L'impresa culturale, infatti, pur essendo caratterizzata da complessità, presenta di frequente dimensioni ridotte nel numero di persone internamente e stabilmente coinvolte e nella capacità di produzione e distribuzione della performance. Dai dati

Istat³⁷ relativi all'anno 2012, è possibile stabilire che il numero delle micro imprese, in base al numero di addetti, è pari a 4.417.244 rispetto a 4.442.452 imprese totali. Dunque, la maggior parte degli imprenditori conducono, come l'artista, uno small business.

Altro fattore d'interesse è dato dal fatto che molte imprese culturali di arte performativa siano fondate da uno o più artisti.

Nemmeno il GEM, Global Entrepreneurship Monitor, presenta rapporti sull'andamento dell'imprenditorialità culturale, nonostante essa sia, oggi, un fenomeno dilagante. L'affermazione sopra riportata, non potendosi basare su dati statistici validamente riconosciuti, si basa sulla realtà che si è potuta osservare.

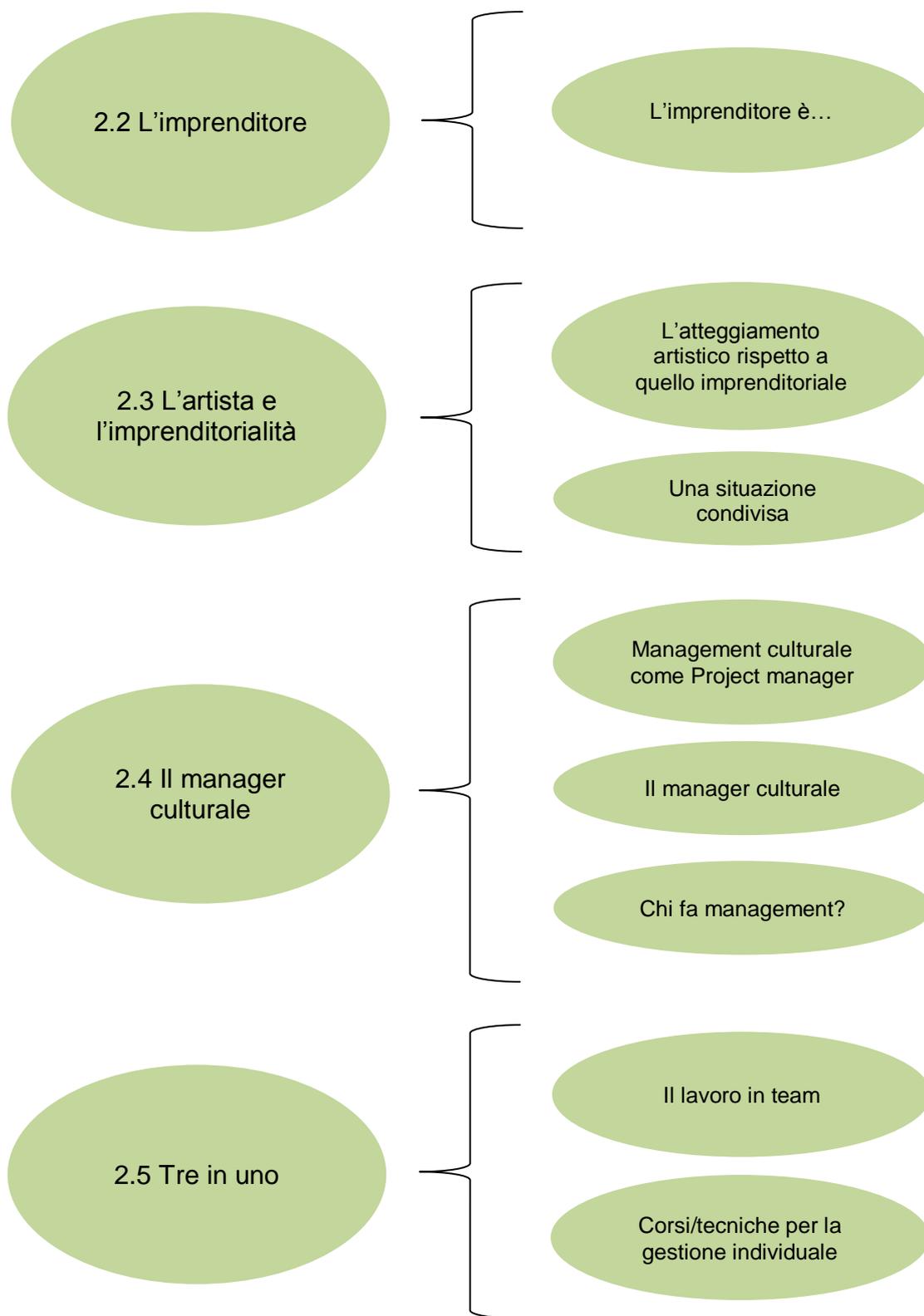
Infine, l'artista produce arte performativa interagendo con altre persone.

Sviluppa, così, l'attitudine alla valutazione di ogni singolo individuo che partecipa direttamente alla messa in scena artistica della performance: individua le abilità specifiche di ciascuno, al fine di valorizzarle per migliorare il risultato finale. Egli conosce il suo team artistico e tecnico. Allo stesso modo, l'imprenditore dovrebbe conoscere e saper gestire la propria squadra.

Il capitolo usa un linguaggio diverso, ibrido fra due mondi, che potrebbe portare alla luce interessanti risvolti nella percezione della figura artistica come genio creativo applicato anche al mondo imprenditoriale.

37 Tavola n.1 relativa all'indagine Istat "Struttura e dimensione delle imprese", pubblicata in data 18 gennaio 2014

Figura 2.1: Schema concettuale del secondo capitolo



2.2. L'imprenditore

2.2.1 Premessa

Molti dei caratteri presentati sono correlati a quelli individuati per l'impresa, essendo l'imprenditore colui che la fonda e ne contribuisce a determinare lo sviluppo. Come avvenuto in relazione alla definizione di impresa, si intende specificare che anche nell'individuazione dei caratteri propri dell'imprenditore, talmente ricca è la letteratura che non si pretende di fornire una definizione completa, né ci si propone di ripercorrere, dal punto di vista storico, l'evoluzione del concetto. Se ne delineano, invece, i caratteri generali e attuali per associarlo alla figura artistica.

2.2.2 L'imprenditore è...

Così come nel primo capitolo è stata individuata una certa ambiguità riguardo alla definizione di impresa, allo stesso modo esiste "una giungla"³⁸ di teorie rispetto a quella di imprenditore. Il paragrafo, partendo dalla definizione giuridica della figura professionale in esame, analizza le caratteristiche fondamentali dell'imprenditore. Si precisa, inoltre, che si considera superato il riduttivo pensiero dell'economista inglese Marshall³⁹ che guarda l'imprenditore "*as the proprietary capitalist-manager*"⁴⁰.

38 Mitton, D.G., *The complete entrepreneur*, Entrepreneurship: Theory and Practice, vol. 13, num. 3, primavera 1989, pp.9-19

39 Marshall A. , *Principles of Economics*, Londra, 1920

40 Strauss J.H., *The Entrepreneur: The Firm*, *Journal of Political Economy*, vol. 52, num. 2, giugno 1944, pp- 112-127

Imprenditore è colui che introduce nel mercato un nuovo business⁴¹, scoprendo o creando opportunità⁴².

Egli esercita professionalmente un'attività economica finalizzata alla produzione e allo scambio. Nel Codice del Commercio del 1865, gli autori usarono promiscuamente i termini "datore di lavoro" e "imprenditore" come sinonimi⁴³. Il Codice Civile italiano in uso e redatto nel 1942, invece, all'articolo 2082, Libro V del Lavoro, Sezione I propone la definizione di imprenditore che segue: "*È imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi.*" Vengono, pertanto, individuati due caratteri fondamentali di questa figura: l'essere a capo di un'attività strutturata di produzione e/o scambio di prodotti e servizi e l'esercizio professionale della sua attività. La professionalità dell'imprenditore implica che l'impresa si distingua per un lavoro quotidiano, stabile. Un imprenditore in ambito culturale deve, pertanto, avere il diritto ed il dovere di poter esercitare con regolarità la sua attività. Se questo non accade, perde la sua professionalità e quindi la posizione di imprenditore. Spesso, poter fare della produzione culturale un'attività continuativa e quotidiana risulta compito ostico.

Inoltre, l'imprenditore non produce per se stesso, ma per lo scambio ad altri. La definizione proposta dal Codice Civile italiano evidenzia due aspetti, ma risulta incompleta e fin troppo generica, prova di come, spesso, le parole in ambito

41 Mescon, T., & Montanari, J., *The personalities of independent and franchise entrepreneurs: an empirical analysis of concepts*, Journal of Enterprise Management, vol. 3, issue 2, 1981, pp. 149-159

42 Alvarez S.A., Barney J.B., *Entrepreneurship and Epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities*, The Academy of Management Annals, vol.4, issue 1, 2010, pp. 557-583

43 Ferrara F., Corsi F., *Gli imprenditori e la società*, Giuffrè, 2011

giuridico abbiano un significato tecnico che non corrisponde a quello comune.

Essa non accenna infatti, ad altre caratteristiche che contraddistinguono il ruolo in esame e che sono presenti in ogni imprenditore in maniera più o meno accentuata, in base alla personalità, al contesto in cui egli agisce, al background educativo, alle sue attitudini e alla tipologia di impresa che dirige.

Imprenditore è colui che ha a che fare con processi e attività di decision making.

“An EO [Entrepreneurial Orientation] refers to the processes, practices, and decision-making activities that lead to new entry”⁴⁴. Ogni decisione imprenditoriale deve rispettare la mission e la vision d’impresa.

Prendere decisioni implica assumere il rischio come costante del proprio agire.

Nel 1921 Knight teorizzò il fattore rischio⁴⁵. In anni più recenti Palmer, e come lui molti altri, sottolinea come la funzione imprenditoriale includa il saper assumersi rischi e saper effettuare una loro misurazione⁴⁶.

“... una qualsiasi persona, in linea di principio, è imprenditore solo se introduce una nuova combinazione”⁴⁷. Per Schumpeter, dunque, la funzione imprenditoriale è quella di realizzare innovazione intesa come: produzione di un nuovo bene o di una nuova caratteristica di un bene; introduzione di un nuovo processo di produzione; ampliamento su di un nuovo mercato; raggiungimento di una nuova fonte di materie prime; riorganizzazione⁴⁸.

44 Lumpkin G.T., Dess, G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, Volume 21, Issue 1, gennaio 1996, p. 136

45 Knight, F. H., *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin, Boston, 1921

46 Palmer M., *The application of psychological testing to entrepreneurial potential*, California Management Review, vol. 13, issue 3, 1971, pp. 32-38

47 Schumpeter J.A., *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1971, pag. 88

48 Schumpeter J.A., *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1971

Zhao⁴⁹, attraverso uno studio empirico, ha dimostrato come innovazione ed imprenditorialità siano strettamente connesse e risultino complementari: entrambe garantiscono lo sviluppo dell'impresa nel contesto dinamico odierno. La combinazione delle due è, pertanto, vitale per il successo dell'impresa stessa. L'innovazione sussiste nel momento in cui si immagina ciò che potrebbe essere e che ancora non è: l'imprenditore è, pertanto, *future oriented*.

Inoltre, come sostiene Mitton, l'imprenditore deve avere "a Big Picture Perspective"⁵⁰ non solo della sua attività, ma dell'ambiente, degli eventi, delle persone in generale. "Entrepreneurs can see the forest as well as the trees. They see the total scene as well as its parts and how the parts affect each other."⁵¹

L'imprenditore è, quindi, il custode e il garante della vita d'impresa; introduce nel mercato un nuovo business, esercitando professionalmente un'attività economica volta alla produzione e/o allo scambio di beni. Assumendo il rischio come costante del suo agire, l'imprenditore ha il ruolo di decision-maker nel rispetto della mission e della vision d'impresa. Al fine di perpetuare con successo l'attività e contribuire al benessere della società, egli è realizzatore di innovazione tramite la sua attività imprenditoriale e orientato al futuro.

Baccarani e Golinelli⁵² identificano tre dimensioni che contraddistinguono l'agire imprenditoriale:

49 Zhao F., *Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, vol. 11, issue 1, 2005, pp. 25-41

50 Mitton, D.G., *The complete entrepreneur*, Entrepreneurship: Theory and Practice, Volume13, Issue 3, primavera 1989, pag. 11

51 Mitton, D.G., *The complete entrepreneur*, Entrepreneurship: Theory and Practice, Volume13, Issue 3, primavera 1989, pag. 11

52 Baccarani C., Golinelli G.M., *L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro*, Sinergie, n.71, 2006, pp. 7-15

- la dimensione mentale, che riguarda il mondo onirico e quindi dell'innovazione;
- la dimensione manageriale, intesa come la capacità di portare a termine i macro obiettivi prefissati. In questo caso è importante sottolineare come gli studiosi non attribuiscono alla figura imprenditoriale tutti i ruoli propri del manager, ma solamente la capacità di essere in grado di realizzare ciò che si è pensato;
- la dimensione relazionale, ossia la capacità di stringere rapporti con i diversi stakeholders e di creare un team di lavoro solido e coordinato.

Gli studiosi sostengono come la molteplicità di dimensioni e la diversa genesi dell'attività imprenditoriale producano una varietà di combinazioni possibili che si traducono in una serie innumerevole di espressioni imprenditoriali. Ogni singola esperienza risulta, quindi, caratterizzata da medesimi connotati più o meno accentuati, a causa della diversa intensità con cui le dimensioni sopra citate vengono espresse.

2.3 L'artista e l'attività imprenditoriale

2.3.1 Premessa

Da un'analisi della realtà italiana odierna, spicca come molti artisti, soprattutto nel campo di arti performative, decidano di dare avvio ad una attività professionale di produzione artistica-culturale. Possono essere dunque chiamati imprenditori?

Nel pensiero comune, associare la figura artistica e quella imprenditoriale sembra quasi ossimorico.

La percezione che l'attuale società ha dell'artista è ancora molto legata alla

visione romantica del XIX secolo dei bohemiens. Essi praticavano una povertà volontaria e rifiutavano la razionalizzazione e il vivere secondo regole. Queste caratteristiche non sono ritenute come propriamente positive per lo sviluppo di una seria attività imprenditoriale.

Eppure nel Medioevo,

“ ...l'artista era uno sfruttato. Faceva cose splendide che in parte gli davano denaro e rinomanza, ma in definitiva egli lavorava per la gloria e la ricchezza altrui. L'artista non ha mai ignorato questa sua condizione: egli lavorava per produrre un bene culturale che tutti gli uomini avrebbero potuto ammirare, indipendentemente dal fatto che l'avessero o meno posseduto. Ma produceva anche una merce, un bene economico, e lo sapeva. Inutile cercare di nasconderci questa situazione, che ha condizionato nei secoli il lavoro di molti artisti.”⁵³

Qual è la condizione dell'artista di oggi? Egli, nel corso del tempo e con l'interazione della società in continuo cambiamento, si è evoluto, da una parte, ed è tornato alle origini dall'altra. Egli vuole vivere come chiunque altro, essere retribuito per il suo lavoro⁵⁴. La passione che lo spinge a condurre l'attività artistica non è una moneta sufficiente per ripagarlo della sua attività.

Dato oggettivo è che, oggi come ieri, l'artista è colui che, dotato di capacità e sensibilità particolari, crea un prodotto, dall'alto contenuto creativo, definito artistico.

53 Eco U., a cura di, *L'arte come mestiere*, Bompiani, 1969, p. 11

54 Baumol W.J., Bowen W.G., *Performing arts. The Economic Dilemma*, The M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts, 1966

2.3.2 L'atteggiamento artistico rispetto a quello imprenditoriale

L'artista presenta un atteggiamento per molti aspetti positivo per la conduzione di un'attività imprenditoriale. May individua i caratteri principali dell'attività artistica. La sua riflessione nasce dalla convinzione che il business man di oggi debba osservare l'artista ed emulare alcuni dei suoi comportamenti al fine di migliorare la propria attività nel mondo del business.

"It means exploiting your expertise to pursue what appears out of reach, even impossible. It means courageously rejecting the status quo, and viewing pushback and opposition as an inventive challenge. It means refusing to let bureaucracy and hierarchy stifle your creativity. It means accepting and respecting the limitations of your specific medium—as any artist does—and work within the confines, leveraging cutbacks and resource constraints to drive new ideas and methods. That's a mindshift for most. But a block of marble, a small canvas, or eight basic notes in music only has never stifled creativity. Quite the opposite."⁵⁵

L'artista, pertanto, mette in campo la sola propria competenza per raggiungere ciò che sembra impossibile.

Quadro 2.1: Dall'immaginazione alla realizzazione: Katakò⁵⁶

Giulia Staccioli fonda nel 1995 la compagnia di danza atletica Katakò. Campionessa di ginnastica artistica, si reca negli Stati Uniti dove entra a far parte di Momix. Sotto la guida

55 May M. E., *Are you a business artist?*, American Express, 6 ottobre 2011

56 Il quadro si basa sull'intervista condotta dall'autore a Giulia Staccioli, 10 dicembre 2014

di Moses Pendleton, Giulia si avvicina ad un nuovo tipo di danza.

“E da lì l’idea di creare una compagnia che avesse come matrice il contesto atletico e diventasse un ponte, un dialogo fra due mondi che utilizzano lo stesso strumento, il corpo, ma che fanno molta fatica a dialogare e sono il mondo della danza e quello dello sport.”

Con queste parole Giulia racconta come nasce e quale sia il motore della sua idea artistica imprenditoriale che realizza in Italia, a Milano. Passione, determinazione, volontà di veder realizzato ciò che nella mente artistica era vivo: questi fattori hanno permesso la nascita di Katakò.

La realizzazione dell’idea non è però così facile. La danzatrice coreografa deve mettere in campo tutta la sua abilità e sfruttare le importanti conoscenze in ambito teatrale che ha sviluppato negli anni grazie a Momix. Nonostante ciò, Giulia racconta:

“Mi è stato detto che la mia non era danza; una lettera del ministero mi diceva che non poteva essere inserita in quelle che sono le sovvenzioni ministeriali legate al gesto coreutico. Gran parte delle compagnie e delle persone che facevano parte di quella commissione di danza, fanno ad oggi lo stesso di commistione. Lo sdoganamento c’è stato e c’è soddisfazione in questo.”

Ad oggi, dunque, Giulia può ritenersi non solo artista imprenditrice affermata, ma anche un’artista che ha sdoganato dei preconcetti relativi ad una particolare ed originale forma d’arte.

L’artista, inoltre, abbraccia positivamente il cambiamento. Come sottolineato nel primo capitolo, una delle caratteristiche intrinseche dell’arte e, dunque dell’attività artistica, è che essa sia ricerca continua di novità. Una condizione perenne questa, che costringe l’artista a confrontarsi con progetti nuovi e diversi tra di loro.

Egli, infatti, opera in continua esplorazione. L'artista Antonio Rovaldi⁵⁷ si interroga chiedendo provocatoriamente: *“Per lavoro di un artista si intende la sua opera o si intende la sua ricerca composta da un percorso duraturo nel tempo, che ha un inizio, uno sviluppo e una fine?”*. In quest'ottica, dunque, l'artista non si adagia mai alla routine quotidiana, ma cerca “l'avventura”, le occasioni che gli possano consentire di procedere nella sua esplorazione professionale e, di conseguenza, di vita.

Egli non lascia che vengano imposti limiti di alcun tipo alla sua creatività. Ogni giorno è una sfida: realizzare nel pratico ciò che è possibile nella mente creativa. Gli ostacoli con cui l'artista si confronta hanno diversa natura. Essi, ad esempio, possono essere di origine economico-finanziaria e quindi tradursi in limiti di budget a cui è necessario attenersi; di origine produttiva se, per la realizzazione di uno spettacolo fossero necessarie strutture impossibili da procurare.

L'agire artistico e, pertanto, tutte le caratteristiche individuate precedentemente, sono la conseguenza di una forza interiore: l'urgenza creativa⁵⁸, che spinge l'artista a concretizzare le sue idee e a rinnovarsi continuamente. L'artista, inoltre, è un osservatore arguto e sensibile. Coglie sfumature del mondo che lo circonda e ne trae ispirazione per creare le proprie opere ed attività di natura culturale. Individua pertanto dei bisogni non ancora manifesti o delle situazioni ed emozioni che necessitano di essere espresse e le “porta a galla”.

Si dovrebbe guardare l'artista come una persona che svolge professionalmente il suo lavoro, che si trova a dover mettere in campo elasticità mentale, creatività,

57 Art for Business (da una ricerca di), *Che cosa me ne faccio dell'arte? Al lavoro e nella vita quotidiana. La parola al pubblico e agli artisti*.

58 Calcagno M., *Narrare terre di mezzo. Management arte design*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2013

desiderio di ricerca ed innovazione; come ad un individuo che sviluppa, grazie all'attività artistica, capacità di problem solving per la perpetuazione dell'attività e la generazione di prodotti/servizi caratterizzati da alta qualità estetica.

Quadro 2.2: Il teatro per il sociale di Industria Scenica⁵⁹

Industria Scenica è un'impresa culturale di Milano, la cui mission è generare sviluppo e coesione attraverso la performance sociale potenziando l'agire creativo delle comunità e degli individui.

“La Drammaturgia di Comunità è un modello di cooperazione e cura sociale basato sulle arti performative e sull'antropologia culturale, attento ai differenti sistemi rituali e alle specifiche caratteristiche culturali di ogni comunità coinvolta.” (Claudio Bernardi – Il Teatro Sociale)⁶⁰. Uno degli ultimi progetti di Industria Scenica è stato “Mi presti il sale?” in cui, racconta Ermanno Nardi, uno dei fondatori, si è *“cercato di capire quali erano le arti, o comunque i momenti formativi, che potevano creare comunità in determinati condomini.”* Industria Scenica, infatti, ha osservato come, nelle città e in particolar modo Milano, i condomini di uno stesso edificio non si conoscano tra loro e ha proposto, dunque, questo progetto artistico di coesione sociale per ovviare a questa situazione.

Deve essere anche l'artista, però, a guardare se stesso ed essere in grado di analizzare il proprio comportamento, diventando conscio del proprio agire, per applicare all'attività imprenditoriale i medesimi comportamenti positivi che attua nell'attività artistica. Anche in questo, l'artista risulta essere molto avvantaggiato, soprattutto nel caso in cui , oltre ad essere produttore, egli sia anche esecutore di

59 Il quadro si basa sull'intervista condotta dall'autore a Ermanno Nardi, 26 settembre 2014

60 Industria scenica, www.industriascenica.com

arte performativa. Ogni qualvolta sale sul palco, deve avere pieno possesso del proprio corpo, niente deve essere lasciato al caso: ogni gestualità è voluta. Allo stesso modo potrebbe trasferire questa sua abilità anche nel perseguimento delle altre attività necessarie alla vita dell'impresa.

La dimensione relazionale -riconosciuta in precedenza come caratterizzante dell'agire dell'imprenditore- è propria anche dell'artista di arte performativa la cui opera viene messa in scena anche grazie al lavoro coordinato con altre professionalità. Egli, in questo caso, deve saperle motivare, farle entrare in piena sintonia con l'idea creativa e, come ricordato nell'introduzione al capitolo, deve saper valutare al meglio le caratteristiche proprie di ciascun artista esecutore per esaltarle.

Numerose sono, pertanto, le caratteristiche proprie dell'agire dell'artista, mosso dall'urgenza creativa, che gli consentono di potersi approcciare positivamente all'attività imprenditoriale (Figura 2.2).

Verranno, invece, di seguito evidenziati quelli che sono dei limiti propri che ostacolano l'agire imprenditoriale di un artista.

Spesso egli assume un atteggiamento diffidente⁶¹ nei confronti del business e di tutto ciò che riguarda il mondo economico.

Solima riscontra questa barriera:

“Ricchezza e valore culturale, sino a qualche tempo fa, erano considerati concetti antinomici, quasi che l'uno dovesse necessariamente escludere l'altro. Il timore maggiore risiedeva nella possibilità di una reciproca contaminazione o, piuttosto, nella paura che la “Cultura” potesse risultare in

61 Scherdin M., Zander I., Art Entrepreneurship, Edward Elgar, 2011

*qualche modo, asservita al “profitto”, snaturando quindi i suoi contenuti e venendo meno al compito primario di contribuire al progresso sociale e civile di un territorio o di una nazione. Su queste preoccupazioni, in realtà, se ne innestavano di ulteriori, legate alla possibilità che l'introduzione delle logiche aziendali all'interno del settore culturale potessero portare con sé anche un'alterazione di equilibri ed assetti consolidati, prefigurando l'avvento di cambiamenti incerti e, soprattutto, poco controllabili nei loro finali.”*⁶²

Figura 2.2: Propensioni dell'artista rispetto alla conduzione di un'attività imprenditoriale



Rocchi, indagando sul rapporto arte ed economia, sostiene:

62 Solima L., L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione, Carocci Editore, Roma, 2005, p. 17

“Nel sentire comune, infatti, l’economia sarebbe una fonte di rinunce e si occuperebbe essenzialmente di denaro, visto come un valore in sé e, spesso, anche una sorta di male necessario che contamina la parte più nobile dell’uomo. Talché, fare economia si porrebbe in certo modo in antitesi rispetto al produrre cultura...”⁶³

Nel momento in cui si producono beni scarsi per fare cultura, è evidente come si faccia anche economia. Il valore economico di un prodotto è espresso in termini monetari e non. Il denaro, per Rocchi, infatti, non deve contare in quanto tale, ma per ciò a cui rimanda, ossia: le soddisfazioni derivanti dall’uso dei prodotti e servizi che rende disponibili; il prestigio e il potere che indirettamente procura e direttamente rappresenta. Certo è che per un’impresa culturale

“il denaro è importante, potendo fare ben poco altrimenti, ma è altrettanto vero che l’analisi dei flussi finanziari non basta per programmare, attuare e valutare l’iniziativa...Il calcolo economico, monetario e non, non è autonomo.. né conclusivo; esso rimane tuttavia fondamentale,..., come criterio di confronto tra il valore di ciò che viene sacrificato e quello di ciò che si ottiene.”⁶⁴

Un artista che voglia vivere della propria arte e condurre un’attività imprenditoriale con successo deve comprendere cosa si intenda per valore economico del bene che produce. La ragione d’essere dell’impresa culturale, esplicitata nella mission e nella vision della stessa, non è la vendita del proprio prodotto in quanto avente un

63 Rocchi F. in Rispoli M., Brunetti G. , a cura di, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Urbino, 2009, p.128

64 Rocchi F. in Rispoli M., Brunetti G. , a cura di, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Urbino, 2009, p.129

valore economico monetario, ma il soddisfacimento di esigenze che, pur avendo un valore monetario, hanno una natura culturale. Una volta compreso ciò, l'artista deve trasferire questo pensiero a chi fruisce il suo servizio. L'azienda, intesa come l'aspetto economico di un'organizzazione è, dunque, l'unità fondamentale su cui impostare l'analisi dell'attività economica al fine di raggiungere la sostenibilità economico-finanziaria dell'impresa. In un'ottica di questo tipo, l'artista dovrebbe concepire il sistema economico come a servizio della sua attività e non il contrario. Dovrebbe capire i relativi vantaggi che si potrebbero creare nel superamento di una tale barriera di pregiudizio dovuto, spesso, alla non conoscenza.

L'artista Sharon Loudon, nel libro *Living and Sustaining a Creative Life*⁶⁵, ha raccolto le esperienze di quaranta artisti. Denuncia l'assenza di corsi inerenti alla commercializzazione dell'arte nei percorsi proposti ai futuri artisti, che, nella maggior parte dei casi, hanno intrapreso dei percorsi educativi di tipo umanistico al fine di sviluppare al meglio il loro innato potenziale artistico. La mancata informazione è, pertanto, la causa della spesso non riuscita attività imprenditoriale degli artisti. Non avendo le conoscenze per muoversi con abilità all'interno del mercato, l'artista spesso preferisce allontanarsi da esso, proprio perché non gli sono stati forniti gli strumenti necessari per gestirlo (Figura 2.4 a).

Quadro 2.3: Fornire le basi per sapere come condurre un'attività imprenditoriale

Il progetto fUNDER35- il fondo per l'impresa culturale giovanile nasce per iniziativa della Commissione per le Attività e i Beni Culturali dell'Acri e si concretizza, per il triennio 2012-2014, nella pubblicazione di un bando rivolto ad imprese culturali non profit di

65 Loudon S., *Living and Sustaining a Creative Life*, Intellect, 2013

natura privata, nate da almeno due anni, aventi un organo collegiale formato per maggioranza da individui fra i 18 e i 35 anni e impegnate o nell'ambito di produzione artistica in qualsiasi forma, o in quello dei servizi di supporto alla conoscenza, valorizzazione, tutela, protezione e circolazione di beni culturali.

A finanziare tale progetto sono state 10 fondazioni di origine bancaria: Fondazione Cariplo, con il ruolo di ente capofila, Fondazione Banco di Sardegna, Fondazione Cariparma, Fondazione Livorno, Fondazione Cassa di Risparmio della Spezia, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino e Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna.

L'idea nasce da un'analisi sulla situazione delle imprese culturali italiane caratterizzate da un'ampia fragilità strutturale ed operativa, da una dipendenza molto accentuata ai finanziamenti di origine pubblica e privata e da una inadeguata risposta rispetto ai cambiamenti economici finanziari del mondo contemporaneo. Causa riscontrata è la mancata preparazione in ambito economico manageriale dell'imprenditore culturale e la non presenza, spesso a causa di fondi insufficienti, di un manager culturale all'interno dell'impresa. Obiettivo del progetto è, dunque, quello di rendere più solide le imprese culturali attraverso un affiancamento per il raggiungimento di stabilità e solidità. Nel pratico, il bando mira a far acquisire agli imprenditori culturali modelli gestionali efficaci e ad incentivare collaborazioni stabili con professionalità che siano in grado di realizzare economie di scopo.

La sostenuta partecipazione di imprese culturali di performing arts al bando indica come i giovani imprenditori culturali che ne stanno a capo abbiano sviluppato una consapevolezza matura della loro scarsa preparazione a livello gestionale e della necessità di strutturare con maggiore professionalità la loro attività al fine di ottenere un posizionamento e risultati migliori.

Un altro fattore che devia le decisioni imprenditoriali di un artista è il fatto che egli sia spesso convinto che l'elevata qualità estetica di ciò che crea sia sufficiente affinché il prodotto si venda autonomamente sul mercato⁶⁶. Figure professionali che si occupano della distribuzione del prodotto culturale sono necessarie affinché quel bene sia comprato e fruito dalla tipologia di pubblico più adatta.

Irene Sanesi, commercialista dell'impresa culturale, è spesso in contatto con artisti che vogliono dar vita ad un'attività. La dottoressa, durante l'intervista dichiara, in base alla sua esperienza professionale:

“... quando si decide di mettere in piedi un'impresa culturale, bisogna darsi degli obiettivi, individuare i mezzi per raggiungerli e quindi cominciare ad avere dimestichezza con strumenti come il business plan, il piano strategico. Spesso, invece, cosa succede? Succede che molto ingenuamente, ed è facile caderci, ci si innamora dell'idea del progetto prima ancora di chiedersi <Chi sarà il mio cliente?>. Il progetto d'impresa culturale funziona ed è sostenibile se, anziché soffermarsi sulla valida qualità del progetto, ci si chiede <Qual è il mio mercato?>”.⁶⁷

A sostenere che spesso manca un'attenzione maggiore al proprio cliente finale è anche Diggles⁶⁸, secondo il quale, in campo artistico, prima si crea il prodotto e, solo in seconda battuta, si individuano e si cercano di raggiungere i clienti adatti (Figura 2.4 b).

66 Bamberger A., *Common artist Misconceptions and Realities. Understandig art world better*, ArtBusiness.com

67 Intervista condotta dall'autore alla Dott.ssa Irene Sanesi, 18 settembre 2014

68 Diggles K, *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*, Rhinegold Publishing Limited, London, 1986.

Quadro 2.4: L'attenzione al pubblico del coreografo Padovani⁶⁹

Luciano Padovani, coreografo di professione e fondatore della compagnia di danza Naturalis Labor, ha, negli ultimi anni sviluppato, grazie alla sua ventennale esperienza, una particolare attitudine per l'imprenditoria. Ragiona da vero e proprio imprenditore nel momento in cui parla dello spettacolo come di un prodotto ed è consapevole dell'importanza di targetizzare il pubblico per offrirgli il prodotto che maggiormente è in grado di apprezzare.

“La struttura della compagnia com'è pensata da me ha vari filoni. Io, ad esempio, mi occupo di più del tango, per l'arte contemporanea sto passando il testimone a Silvia Bertoncelli perché è giovane, è brava, è motivata ed è più indirizzata a quella tipologia di danza. Io, invece, sono più pragmatico. Sono un po' più ambizioso perché voglio andare in teatri più importanti ed il tango è stato il veicolo che ha permesso questo. Io sono arrivato dove mi interessava e non ci saremmo arrivati, con la danza contemporanea, oppure ci saremmo arrivati ma facendo molta più fatica. Così, invece, è stato leggermente faticoso, però questo mi ha aperto porte che altrimenti non si sarebbero aperte. Comunque il tango è una mia passione. Uno non fa nulla se non è coinvolto emotivamente nelle cose.”

racconta Padovani.

Con la danza contemporanea, e in particolar modo, il teatro danza per ragazzi, Padovani è stato conscio di non poter catturare una determinata fascia di pubblico.

“Non propongo uno spettacolo laddove non potrebbe funzionare. Infatti il problema è che tanti operatori non riescono a coglierlo. Io preferisco non fare lo spettacolo. Se mi chiedessero di fare lo spettacolo per ragazzi Naveneva alla Scala, direi: <No grazie, non è adatto!> Questo è avere onestà intellettuale. Si individuano, in base al prodotto, il mercato

69 Il quadro si basa sull'intervista condotta dall'autore a Luciano Padovani, 12 settembre 2014

e l'operatore più adatti.”

L'artista imprenditore di arte performativa, come empiricamente riscontrato, ha difficoltà a spiegare in che cosa consista la sua attività imprenditoriale.

Come osservano Kim e Mauborgne *“se ci vogliono più di dieci minuti per comunicare un'idea, probabilmente è troppo complicata per essere davvero valida”*⁷⁰.

Forse, nel caso dell'artista imprenditore, il problema non sta nella validità dell'idea, quanto nella poca consapevolezza che essa non sia solo un'idea artistica che si comunica attraverso la fruizione di un'opera d'arte, ma anche un'idea imprenditoriale. In quanto tale, essa necessita di essere comunicata con limpidezza, senza il supporto dell'opera d'arte che la incarna.

2.3.3 Una situazione condivisa

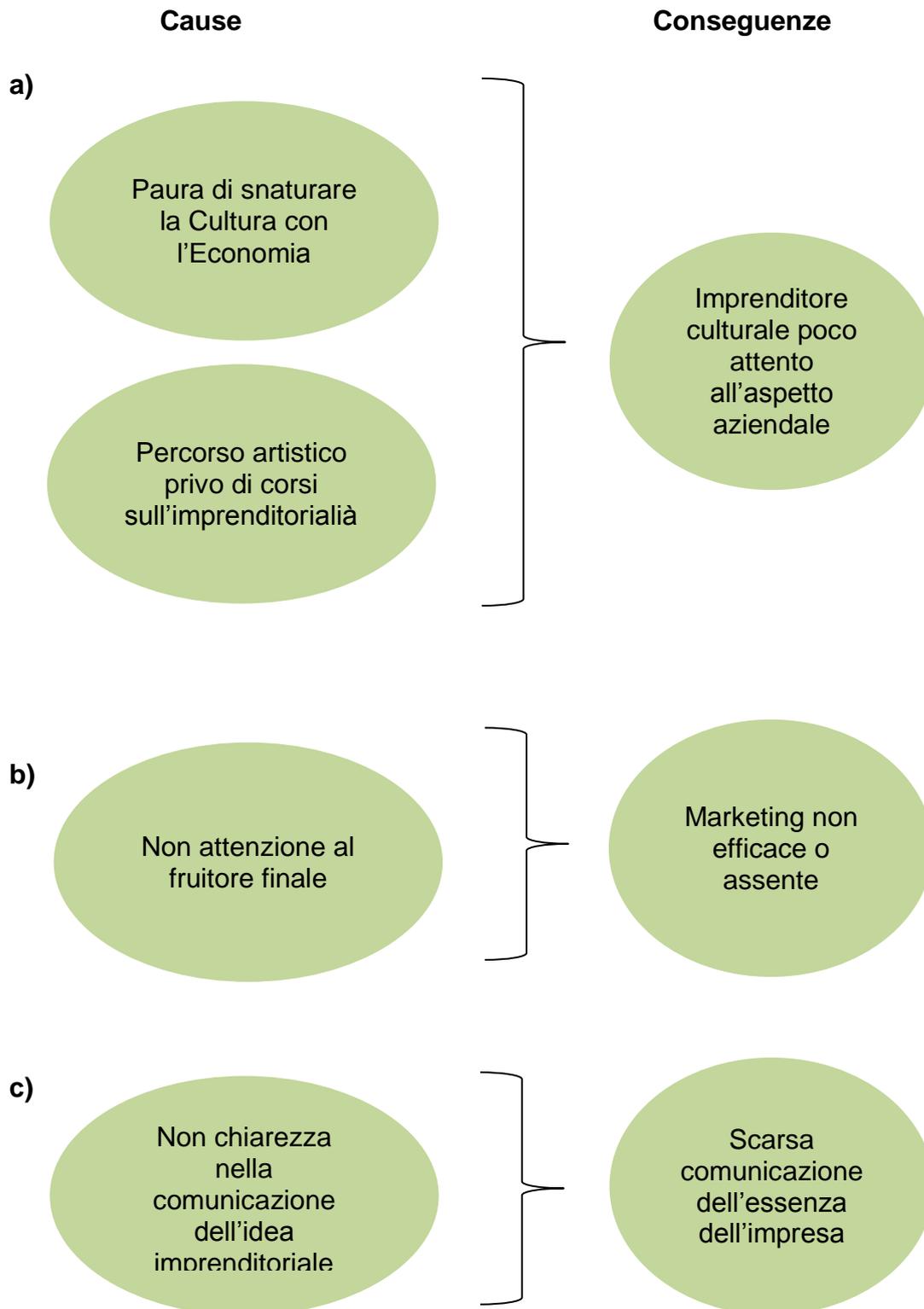
Fino ad ora sono state indagate quelle peculiarità proprie dell'artista, in quanto genio creativo, che lo possono facilitare od ostacolare nello svolgimento dell'attività imprenditoriale. Se, dunque, effettivamente egli, nel momento in cui voglia strutturare professionalmente la propria attività, indossa le vesti dell'imprenditore, che cosa condivide con questa figura?

Per entrambi, la componente del rischio è alta. Dirigere un'impresa vuol dire esporsi dal punto di vista economico-finanziario e da quello personale, soprattutto nel caso della piccola media impresa .

Sia l'artista che l'imprenditore rivestono un ruolo fondamentale per il benessere

70 Kim C.W., Mauborgne R., *Strategia Oceano blu. Vincere senza competere*, Etas, Milano, 2005, p. 98

Figura 2.3: Difficoltà dell'artista rispetto alla conduzione di un'attività imprenditoriale



della società, ma determinarne il valore economico è difficile⁷¹.

Il lavoro è la loro vita: quella professionale si fonde con quella personale e viceversa⁷².

Entrambi sono in una perenne condizione di ricerca. L'artista e l'imprenditore non seguono un piano prestabilito: sono orientati a creare qualcosa di nuovo e possono riuscirci solo "rompendo le regole" e non essendo schiavi della routine quotidiana.

Per l'artista e l'imprenditore tutto nasce dalla creatività e dalla passione. Grazie a questi due "ingredienti", essi riescono a superare gli ostacoli che incontrano durante il loro percorso. Se la passione è l'elemento che conduce al non arrendersi, la creatività permette di sviluppare nuove idee per la soluzione di eventuali problemi.

Anche ciò che spinge un artista a far diventare il proprio agire artistico un agire di tipo imprenditoriale è comune con l'imprenditore. Alvarez e Barney⁷³ suggeriscono che l'imprenditorialità emerga nell'individuo dalle opportunità. Esse possono essere scoperte, *Discovery Opportunities*, da individui particolarmente attenti e vigili che individuano degli *shocks* nelle già esistenti imprese; oppure esse possono essere create dagli individui in maniera endogena, *Creative Opportunities*.

L'artista che decide di fondare un'impresa culturale, crea le proprie opportunità. Se egli dovesse considerare fattori esogeni, questi sarebbero sfavorevoli alla nascita

71 Lindqvist K., *Artist entrepreneurs*, in Scherdin M., Zander I., *Art Entrepreneurship*, Edward Elgar, 2011

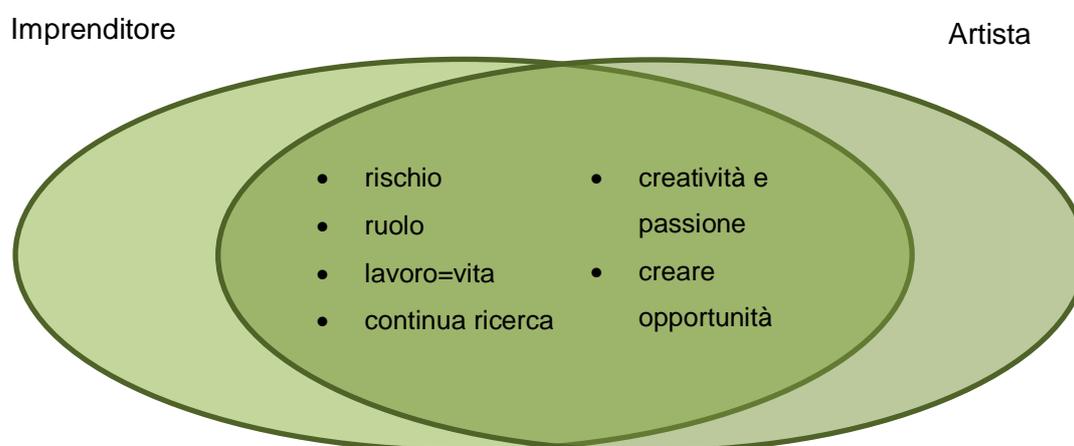
72 Jansson E., citato da Lindqvist K. in Scherdin M., Zander I., *Art Entrepreneurship*, Edward Elgar, 2011

73 Alvarez S.A., Barney J.B., *Entrepreneurship and Epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities*, *The Academy of Management Annals*, vol. 4, issue. 1, 2010, pp. 557-583

di nuove imprese di natura culturale. Precedentemente, infatti, è stato individuato come la situazione delle imprese culturali di arte performativa sia segnata da una crisi perenne, aggravata, negli ultimi anni, dalla crescente competizione dovuta alla globalizzazione⁷⁴.

Artista ed imprenditore condividono una simile situazione (Figura 2.4). Operano in un terreno comune, seppur entrambi presentino delle particolari caratteristiche proprie legate al loro background, al loro specifico settore di attività e alla percezione che la società ha di essi.

Figura 2.4: Il terreno comune dell'artista e dell'imprenditore



Quadro 2.5: La parola degli artisti imprenditori culturali ⁷⁵

“Ti definiresti imprenditore culturale?”, di seguito le risposte di alcuni artisti a capo di imprese culturali di arte performativa.

74 L'incidere della globalizzazione sull'agire dell'artista è argomento del capito 3, sotto paragrafo 3.4.3

75 Le risposte sono tratte dalle interviste condotte dall'autore a: Luisa Supino, 3 ottobre 2014; Silvia Gribaudo, 5 ottobre 2014; Wanda moretti, 12 dicembre 2014; Valeria Giuliani, 3 ottobre 2014

Luisa Supino, Carrozzeria Orfeo, impresa culturale di teatro:

“Noi siamo dei teatranti; penso che per fare il teatrante bisogna sempre essere un po’ imprenditori, altrimenti c’è il rischio di perdersi ...soprattutto quando hai una compagnia tua e hai l’esigenza, il desiderio e l’urgenza di portare avanti dei progetti. Noi teniamo fortemente alla parte artistica che è il nostro motore, però sappiamo anche che senza lo zoccolo duro di organizzazione che ci sta dietro non si può andare da nessuna parte; quindi assolutamente non ci sentiamo imprenditori, ma sappiamo di esserlo.”

Silvia Gribaudo, impresa culturale di danza:

“I need to create the organization around me like an entrepreneur. The goal is to create something that can inspire the others. This is my ambition.”

Wanda Moretti, Il Posto, impresa culturale di danza:

“... associo l’essere imprenditore ad una capacità matematica, economica... l’imprenditore ha una capacità di vendere in cui io non mi riconosco... lo mi sento un’artista, sì io mi sento un’artista. Mi riconosco di più in questa idea, rispetto all’idea di essere imprenditrice, mentre l’attività di imprenditrice è più legata ad un’attività di equipe.. lo sono in maniera secondaria un’imprenditrice. Sono un’imprenditrice secondaria.”

Valeria Giuliani, Pilar Tenera, impresa culturale di teatro:

“... investiamo molto del nostro a livello di tempo ma spesso anche a livello di risorse. C’è un rischio... avendo deciso di fare una programmazione di un certo tipo che guardava alla qualità più che al portafoglio, ci sentiamo molto imprenditori.”

2.4 Il manager culturale

2.4.1 Premessa

Nell'*International Encyclopedia of Public Policy and Administration* il management culturale viene così definito da Dan Martin:

“The application of the five traditional management functions – planning, organizing, staffing, supervising, and controlling- to the facilitation of the production of the performing or visual arts and the presentation of the artists’ work to audiences. The administration and facilitation of the creative process and its communication to an audience is common to both public, nonprofit arts organizations... and private, commercial, for-profit artistic entities”⁷⁶.

In questa sezione, si cerca di capire chi debba assumere tale ruolo all’interno dell’impresa culturale di arte performativa.

Nel paragrafo precedente è stato analizzato come l’artista imprenditore in quanto artista debba creare arte e, in quanto imprenditore, debba produrre un bene avendo il controllo sulla totalità delle attività condotte all’interno della sua impresa. Deve anche avere spiccate doti manageriali ed organizzative?

La domanda merita una riflessione che sia sviluppata sia dal punto di vista ideale che da quello reale e considerando le diverse fasi di crescita di un’impresa culturale.

Convinzione su cui si basa l’indagine è che, a prescindere da chi attui, operativamente parlando, il management all’interno dell’impresa culturale, esso

76 Shafritz J. M., *Encyclopedia of Public Policy and Administration*, Boulder, Co: Westview Press, 1998, p. 128

risultati fondamentale. In assenza di organizzazione, infatti, si assisterebbe all'insorgere di diversi gap: di selezione, tradotti nella difficoltà di concentrare le risorse finanziarie in iniziative strategiche; di partnership, ossia la difficoltà nel costruire il network; di sviluppo; di competitività, che porterebbero alla perdita del posizionamento raggiunto; di reputazione ⁷⁷. Inoltre, in assenza di attività organizzative e gestionali, non sarebbe possibile realizzare una performance: essa, come identificato nel capitolo 1, coinvolge una serie di risorse e necessita di diverse attività per la sua produzione.

2.4.2 Management culturale come Project Management

“Di fatto si è generalizzato come se tutte le metodologie di gestione d’impresa fossero adattabili all’ambito culturale, dimenticando che le arti, i beni culturali e lo spettacolo hanno peculiarità organizzative e processi molto diversi da altri settori e richiedono allo stesso livello sia strumenti e conoscenze di tipo manageriale appropriate, sia expertise specifico.”

sostiene Argano⁷⁸.

Lo studioso ritiene che sia il project management a rispecchiare appieno le condizioni di lavoro nel settore dello spettacolo dal vivo. Esse, infatti sono caratterizzate da imprevedibilità e flessibilità. Il ricercatore definisce l’ambiente organizzativo delle arti performative come “*adhocratico*”, in quanto viene definito di

77 Sanesi I., *Programmazione e controllo. Una utopia per la cultura?*, Artribune, 27 agosto 2012

78 Argano L., *Il manager va a bottega*, Hystrio, n.3, 2002, p. 34

volta in volta, di progetto in progetto⁷⁹. Ecco, dunque, perché il project management è la forma più indicata di gestione di un'impresa culturale: consente di poter agire in un ambiente complesso e dinamico e di concentrarsi su un unico macro obiettivo; fonde attività operative e direzionali; comporta uno snellimento di procedure ed operazioni; permette l'adozione di scarsa formalità nei comportamenti; necessita di un organizzato coordinamento; favorisce l'interazione di culture e professionalità diverse.

La pianificazione a lungo termine per l'impresa culturale è molto difficile a causa di⁸⁰:

- 1) presenza di una molteplicità di obiettivi non finanziari;
- 2) cambiamento veloce ed imprevedibile del mercato di riferimento;
- 3) prospettive differenti degli stakeholders rispetto a ciò che ha più valore nell'impresa culturale;
- 4) scontro acceso e frequente fra priorità artistiche e fiscali.

2.4.3 Il manager culturale: competenze e ruolo

Per riuscire a identificare chi, all'interno di un'impresa culturale di arti performative, dovrebbe assumere il controllo gestionale, vengono di seguito individuate le attitudini ed i compiti propri di questa figura.

Il manager culturale deve avere:

- 1) competenze organizzative ed amministrative, di programmazione e direzionali;

79 Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, FrancoAngeli, 2011

80 Bernstein J. S., *Arts marketing insights, the dynamics of building and retaining performing arts audience*, John Wiley & Son Inc., 2007

- 2) capacità di problem solving;
- 3) controllo della situazione, sia a livello generale che a livello specifico;
- 4) abilità nello sfruttare l'entusiasmo e nel dare visibilità e riconoscimento a lavoro di ciascuno⁸¹.

Il manager culturale deve possedere anche altri requisiti. Egli deve essere attento all'accountability, ossia alla capacità dell'impresa culturale di comunicare le decisioni intraprese e di farlo ponendo attenzione alla comunità di riferimento⁸².

Al fine di capire il prodotto che tratta, deve possedere competenze artistiche o una passione e un interesse spiccato per l'arte.

Il manager culturale lavora a stretto contatto con l'artista: deve pertanto essere empatico nei suoi confronti⁸³. Motivare, ascoltare, comunicare, sostenere, gestire i conflitti e negoziare sono le alcune parole chiave della sua attività.

2.4.3 Chi fa management?

Alla luce di quanto descritto nei paragrafi precedenti, si confrontino la posizione teorica riguardo a chi dovrebbe svolgere il ruolo di manager culturale e ciò che succede nella realtà⁸⁴.

Solo negli anni '80 si è diffuso, nel contesto italiano delle performing arts, il termine "managerialità". A livello internazionale la declinazione manageriale per il campo culturale era già bene radicata. Si pensi al mondo anglosassone in cui la

81 Bastia E., tesi di laurea, tutor S. Brondoni, co-tutor M. Corniani *Il marketing management nelle imprese di performing arts*, tesi di Dottorato, Università degli studi di Milano-Bicocca, anno accademico 2011-2012

82 Sanesi I., *Ancora accountability: una nuova moneta culturale*, Artribune, 1 ottobre 2012,

83 L'affermazione si basa sull'intervista a Wanda Moretti, 12 dicembre 2014

84 L'osservazione e le interviste condotte sono state la base empirica per lo sviluppo del tema

gestione delle organizzazioni non profit in ambito culturale si era consolidata da tempo⁸⁵.

In Italia, la necessità di una più adeguata preparazione rispetto alle nuove figure professionali di cui ha bisogno il settore culturale, ed in primis quello delle performing arts, si è concretizzata in una richiesta, originata dal basso, di sviluppo di istruzione specializzata nel management culturale.

Studio sostenitore della necessità del manager culturale come professionalità diversa rispetto a quella dell'artista imprenditore è Argano, che dichiara come sia necessaria una distinzione di ruoli fra artista e project manager, al fine di *“evitare quelle confusioni di ruolo che influiscono sul lavoro in scena e sulle potenzialità dei progetti e per utilizzare dove occorre le capacità professionali adeguate”*⁸⁶.

Dello stesso parere è Hagoort⁸⁷ che differenzia la figura del manager culturale, il cui lavoro è focalizzato sul coordinamento di attività, la pianificazione, le deadlines e i processi da quella dell'imprenditore, che, come analizzato precedentemente, è più orientato all'innovazione e, quindi, meno legato alle incombenze gestionali del lavoro quotidiano e di routine, che rischierebbero di soffocare la sua creatività.

Baccarani e Golinelli⁸⁸ differenziano le due figure. Sostengono, infatti, come l'imprenditore (paragrafo 2.2.2) condivide con il manager il compito di raggiungere determinati obiettivi. L'imprenditore agisce in prospettiva di realizzare ciò che pensa. Il suo tempo, però, a differenza di quello del manager, è il futuro. Il

85 Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, FrancoAngeli, 2011

86 Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, FrancoAngeli, 2011

87 Hagoort G., *Art management: entrepreneurial style*, Eburon Publishers, Delft, 2004

88 Baccarani C., Golinelli G.M., *L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro*, Sinergie, n.71, 2006, pp. 7-15

manager, invece, è legato al presente, alla routine quotidiana. Si occupa dell'immediato e del raggiungimento degli obiettivi concreti e a breve termine, affinché quelli più astratti, dettati dalla creatività e dal desiderio di innovazione dell'imprenditore, siano raggiunti.

Al contrario, Ries sostiene come sia fondamentale che l'imprenditore sia anche manager della sua attività:

“L'imprenditoria è una forma di management...Associamo idee estremamente divergenti a queste due parole, imprenditoria e management. Ultimamente sembra che la prima sia cool, innovativa , entusiasmante e la seconda monotona, seria e insulsa.”⁸⁹

La teoria di Ries va contestualizzata: egli indaga le start up di impresa, in cui è facilmente presupponibile non si abbiano i fondi necessari per permettersi l'aiuto professionale in campo manageriale. È una teoria, dunque, basata sulla necessità: fare management è attività fondamentale tanto che deve essere condotta anche in assenza di una figura professionalmente specializzata.

Dunque, quanti ruoli deve assumere un imprenditore nella conduzione della sua attività? Deve essere proiettato all'innovazione, essere un visionario, ma allo stesso tempo legato alle logiche della routine e dell'operatività pratica; deve essere super partes per avere una visione generale della sua impresa al fine di prendere decisioni consapevoli e, allo stesso tempo, deve essere coinvolto nei processi operativi, determinandone scadenze, obiettivi ed essendo garante di ogni minimo sviluppo in termini di processo.

89 Ries E., *Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*, Rizzoli Etas, 2012, p. 13

Considerando che Ries si stia riferendo al particolare caso dell'inizio della vita di un'impresa, forse è conveniente –dal punto di vista economico- che l'imprenditore, dovendo gestire una ancora limitata complessità, possa assumere anche un ruolo gestionale. Nel momento in cui, però, egli decide di attuare uno sviluppo, investendo sull'affermazione più concreta nel mercato della sua attività, non può più affidare la gestione alla sua sola persona, in quanto egli deve adempiere a una quantità maggiore di compiti che rientrano nella sfera imprenditoriale e che attingono sempre meno a quella manageriale. L'introduzione di professionalità specializzate e abilità manageriali sono una delle chiavi di successo per solidificare la struttura della propria impresa, garantendo un maggior raggiungimento di obiettivi e una immagine professionale e strutturata dell'attività stessa. Se aumenta, inoltre, il carico di lavoro di produzione e/o erogazione, una maggior specializzazione dei ruoli risulta essere un efficace metodo per poter assolvere a tutte le richieste del mercato.

Se queste sono teorie, che cosa accade nella realtà?

L'impresa culturale di arti performative vive in un contesto di incertezza elevato a causa dei diversi fattori che influiscono sulla sua fruizione e produzione: un aumento della competitività, un mercato che risulta essere sempre più frammentato ed instabile, una diminuzione dei finanziamenti pubblici, la società intera nel suo essere portatrice di usi e costumi. Lumpkin e Dess⁹⁰ hanno, infatti, presentato un modello che suggerisce come sia i fattori interni all'impresa, che quelli esterni concorrano alla moderazione della relazione che intercorre fra l'*entrepreneurial orientation* e la performance imprenditoriale.

90 Lumpkin G.T., Dess, G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review*, Volume 21, Issue 1, gennaio 1996. pp.135-172

La realtà maggiormente influente per gli artisti imprenditori intervistati è data dalla scarsità di risorse finanziarie, che obbliga a fare delle scelte riguardo a dove investirle.

Seppur l'artista imprenditore manifesti la necessità di avere al proprio fianco un manager culturale, nella maggior parte dei casi, se si tratta di piccola impresa culturale, egli decide di assumere in prima persona il ruolo di manager o di suddividere i necessari compiti di gestione fra le diverse figure già presenti per la produzione di spettacolo dal vivo.

Nello scorcio di contesto contemporaneo attuale di imprese culturali di arte performativa oggetto di ricerca diretta, infatti, molte sono quelle in cui la figura imprenditoriale non è una sola. Si tratta spesso di team di imprenditori che non sono composti da una eterogeneità di figure professionali, ma sono formati da soli artisti. Essi dividono fra loro il carico di lavoro, in base alle diverse inclinazioni. Il marketing ed il management, quindi, sono affidati a persone che non hanno il background educativo necessario per condurre l'attività con sufficiente consapevolezza e professionalità, seppur alcuni artisti abbiano delle spiccate inclinazioni a riguardo.

È oggettivo, quindi, come l'imprenditore culturale assolvano anche ad attività legate alla gestione ed organizzazione. Queste incombenze, però, sottraggono tempo alla produzione artistica e alla ricerca di innovazione.

Così come per l'impresa sono state individuate diverse fasi di evoluzione, allo stesso modo si può pensare ad un cambiamento della figura imprenditoriale che vada di pari passo con quello dell'impresa. L'artista imprenditore maturo negli anni, ha la possibilità di implementare le sue capacità e di delegare determinate attività.

È, pertanto, possibile definire una sorta di percorso della vita artistica imprenditoriale. In una prima fase, l'artista decide di fondare un'impresa culturale e, pur essendo conscio dell'esigenza di essere professionalmente aiutato nella gestione della sua attività:

- non ha risorse finanziarie sufficienti per produrre uno spettacolo dal vivo di qualità e, contemporaneamente, per investire nell'assunzione di un manager culturale interno;
- di fronte alla scelta, investe nell'incremento di qualità estetica dello spettacolo, pur riconoscendo la necessità dell'affiancamento professionale di un manager;
- sopperisce alla mancanza di una figura specializzata e competente in campo manageriale, suddividendo le attività gestionali e organizzative fra coloro che già fanno parte del team d'impresa e che hanno primariamente un ruolo artistico; oppure decide di assolvere personalmente a tutti i compiti necessari.

La seconda è la fase di svolta: c'è l'occasione di affermare con maggior decisione nel mercato la propria impresa culturale. L'artista imprenditore si assume quella responsabilità decisionale che determina il comportamento dell'impresa nel tentare di fare un salto di qualità. In questa fase, l'impresa deve espandersi e il ruolo dell'imprenditore cambia. Grazie alla fase precedente, egli conosce in modo approfondito tutte le attività che devono essere svolte affinché l'impresa perpetui la sua esistenza ed investe, affinché figure preparate si occupino professionalmente di esse: gli artisti esecutori dovranno essere dediti alla sola realizzazione artistica, in modo tale che la qualità dello spettacolo sia sempre più elevata e altre professionalità dovranno assolvere incarichi manageriali, di

comunicazione, di distribuzione.

Quadro 2.6: Come Alessandro Sciarroni ha gestito la fase di svolta⁹¹

Alessandro Sciarroni è un artista performativo attivo nel campo della danza contemporanea. Egli, come racconta la sua manager Lisa Gilardino, *“ha avuto una bella idea: ha deciso di voler far crescere il progetto e come prima cosa ha investito su una persona che portasse dentro del lavoro e delle competenze. Perché un progetto vada bene ci deve essere una squadra.”* Sciarroni, per portare il suo progetto ad essere maggiormente conosciuto, ha intuito di aver bisogno di una figura professionale che potesse raggiungere questo obiettivo. Ha, quindi, inserito nella sua squadra la manager Lisa Gilardino che, ad oggi, si occupa con passione della distribuzione del lavoro di Alessandro Sciarroni.

“Credo che i progetti che vanno avanti sono quelli di persone che hanno una visione su come portarla avanti”, afferma la manager, sostenitrice decisa che *“anche questa è una grande qualità dell’artista: sapersi circondare di persone che credono nel progetto”.*

La terza fase consegue al successo della precedente: l’artista imprenditore culturale può consolidare la sua posizione e il suo team, affermando positivamente la strutturazione delle attività e dedicandosi maggiormente alla creazione artistica, certo di essere supportato managerialmente da validi collaboratori.

L’attività manageriale è, dunque, sempre presente all’interno di un’impresa culturale. Non è altrettanto scontata, però, la presenza del manager culturale, la cui introduzione nel team di lavoro dipende dalla decisione dell’imprenditore e dalla strategia con cui egli si approccia al mercato.

C’è, infatti, chi come il coreografo Luciano Padovani, fondatore della compagnia

91 Il quadro si basa sull’intervista condotta dall’autore a Lisa Gilardino,

Naturalis Labor, seppur mantenendo la supervisione sull'attività artistica, ne delega una parte ad altri per assolvere sempre più al ruolo di imprenditore e manager della sua compagnia:

“... c'è più una visione di struttura organizzativa complessiva. Io non sento di dover mettere la mia firma, la mia paternità su tutti gli spettacoli di Naturalis Labor, anzi, se c'è qualcuno di più bravo, che sa fare meglio certe cose e che ovviamente io stimo e con cui io possa collaborare, tanto meglio.”⁹²

Non sempre è facile affidare il management della propria attività ad una persona esterna. Se l'imprenditore, come nel caso di Padovani, presenta innate doti gestionali, l'impresa continua florida nella sua esistenza fintanto che le sue dimensioni non diventino così grandi da non poter che essere affidate a mani più esperte. Se, invece, come di frequente è possibile riscontrare, l'artista imprenditore, non avendo né interesse né doti manageriali, preferisce non affidarsi a professionisti in ambiti quali l'organizzazione e il marketing, l'impresa può essere caratterizzata da una cattiva gestione, con conseguente non positiva affermazione nel mercato.

Quale la soluzione? Non occorre essere solamente consci della necessità di una figura manageriale all'interno della propria impresa, ma tramutare questa consapevolezza in realtà, stanziando una parte delle risorse nella figura manageriale, senza sacrificare la qualità estetica del proprio prodotto.

Esempio internazionale della consapevolezza di non poter assolvere al ruolo di manager della propria impresa è Moses Pendleton, fondatore della compagnia di

92 Intervista condotta dall'autore a Luciano Padovani, 12 settembre 2014

danza Momix, che dichiara:

“It was lot less to organize, in terms of having border directors and lots of other people that sometimes take the control of what you started. We are always proud of ourselves and been able to afford like any small business. You have to create a product, in this case an artistic product.”⁹³

2.5 Tre ruoli in uno

2.5.1 Premessa

È evidente come, se in linea teorica molti studiosi affermino che la figura imprenditoriale dovrebbe essere distinta da quella manageriale, spesso la realtà circostanziale dell'impresa culturale, obbliga l'artista imprenditore a svolgere ruoli organizzativi e gestionali. Si prenda in esame proprio questa situazione: come evitare che l'eccesso di ruoli convergenti nella figura imprenditoriale si trasformi in una cattiva gestione dell'impresa e, di conseguenza, in un fallimento della stessa?

Dalle interviste condotte emergono due soluzioni:

- la divisione dei ruoli all'interno di un team di lavoro;
- adottare strategie di organizzazione sistematica del lavoro quotidiano e partecipare a corsi e seminari per implementare le conoscenze in campo manageriale.

2.5.2 Il lavoro in team

Una prima soluzione può essere quella del lavoro di squadra. Due sono le

93 Intervista condotta dall'autore a Moses Pendleton, 1 luglio 2014

situazioni che, seppur diverse, sfociano ugualmente nel lavoro in team:

- l'impresa culturale di arti performative nasce dalla volontà di un solo artista che, per la realizzazione di spettacolo dal vivo, si circonda di altre figure artistiche, incaricate, in un primo momento, anche di attività di supporto;
- l'impresa culturale nasce dalla volontà di due o più artisti che creano un team imprenditoriale strutturato e in cui ciascun componente è incaricato di svolgere specifici compiti per lo sviluppo d'impresa.

L'artista imprenditore di arte performativa è abituato a lavorare con una molteplicità di collaboratori e lo deve saper fare se vuole vedere la sua opera messa in scena. Se, però, si sente competente nel giudicare il lavoro dei suoi collaboratori a livello artistico, non ha gli strumenti per valutare il lavoro di chi svolge attività manageriali.

Questo deficit, così come appurato nel paragrafo 2.2.4, genera una diffidenza da parte dell'artista imprenditore che preferisce, spesso, delegare alle professionalità artistiche di cui ha stima incarichi manageriali, piuttosto che investire sull'assunzione di una persona esperta nel campo.

Quadro 2.7: L'artista, imprenditore nel lavoro collettivo

Come racconta la coreografa Wanda Moretti⁹⁴, fondatrice della compagnia di danza verticale Il Posto, il suo essere imprenditrice si manifesta non individualmente, ma solo nel contesto collettivo quando lavora insieme a Marco Castelli, musicista e co-fondatore della compagnia, e alle sue danzatrici. Svela, inoltre, un'attitudine alla gestione e alla leadership propria di chi, come lei, deve "guidare" gli artisti esecutori nella messa in atto

94 Intervista condotta dall'autore a Wanda Moretti, 12 dicembre 2014

di uno spettacolo. L'attitudine all'organizzazione viene pertanto risvegliata solo nel momento del confronto con le altre professionalità interne al suo team di lavoro.

Nel lavoro individuale, invece, Wanda dichiara di essere artista, di sviluppare la sua ricerca creativa. Preferirebbe doversi dedicare solo a questo nell'attività individuale, mentre è costretta ad utilizzare il suo tempo anche per definire gli aspetti organizzativi e gestionali della sua impresa.

2.5.3 Corsi e tecniche per implementare la gestione

Nel caso in cui l'imprenditore sia artista autonomo, unico creatore ed esecutore dello spettacolo dal vivo e non abbia risorse per affidarsi a collaboratori specializzati, deve sviluppare e acquisire una serie di conoscenze tali da potergli permettere di condurre, almeno in una prima fase, tutte le attività in maniera autonoma e soddisfacente per il raggiungimento degli obiettivi.

È già stato appurato, nel paragrafo 2.3.2 di questo capitolo, come spesso l'artista provenga da studi che non lo preparano ad assumere un ruolo imprenditoriale all'interno della società. In questo caso la partecipazione a corsi sull'imprenditorialità e il management, che vengono spesso organizzati dalle Camere di Commercio, la partecipazione a bandi come il già citato Funder35 e l'adozione di tecniche organizzative e gestionali adeguate possono rappresentare una buona soluzione per condurre autonomamente e professionalmente la prima fase dell'impresa.

Per quello che riguarda l'utilizzo di tecniche, David Allen⁹⁵, ad esempio, propone un semplice metodo per la gestione delle informazioni e del lavoro al fine di

95 Allen D., *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*, Penguin, 2001

alleggerire lo stress derivante da alcuni aspetti organizzativi: Getting Things Done (GTD). Tale sistema organizzativo comprende cinque fasi:

- 1) raccogliere tutto ciò che può essere rilevante per il proprio lavoro;
- 2) esaminare e capire come trattare ogni singola informazione/richiesta/attività;
- 3) organizzare il risultato dell'esame;
- 4) rivedere ciò che è stato fatto per fare ciò che ancora non è stato fatto;
- 5) determinare, in base a criteri quali il contesto, il tempo e le energie a disposizione, l'urgenza e, dunque, la priorità.

L'applicazione costante di un metodo di questo tipo potrebbe rendere maggiormente efficiente l'artista imprenditore nell'arduo compito dell'assoluzione dei tre ruoli in esame: quello artistico, quello imprenditoriale e quello manageriale.

3. I TEMPI CHE L'ARTISTA IMPRENDITORE PERCEPISCE

“Il tempo è gratis ma è senza prezzo.

Non puoi possederlo ma puoi usarlo.

Non puoi conservarlo ma puoi spenderlo.

Una volta che l'hai perso non puoi più averlo indietro.”

(Harvey MacKay)

3.1 Introduzione

Il tempo è una risorsa scarsa e, quindi, preziosa.

Scandisce ogni momento della vita d'impresa. Esso è, infatti, fattore rilevante in quanto la modalità di approccio al tempo influisce sulle attività che si stanno conducendo.

Nella presente ricerca si prendono in esame il tempo artistico (paragrafo 3.2), quello economico-finanziario (paragrafo 3.3), quello tecnologico (paragrafo 3.4) e quello socio-culturale (paragrafo 3.5).

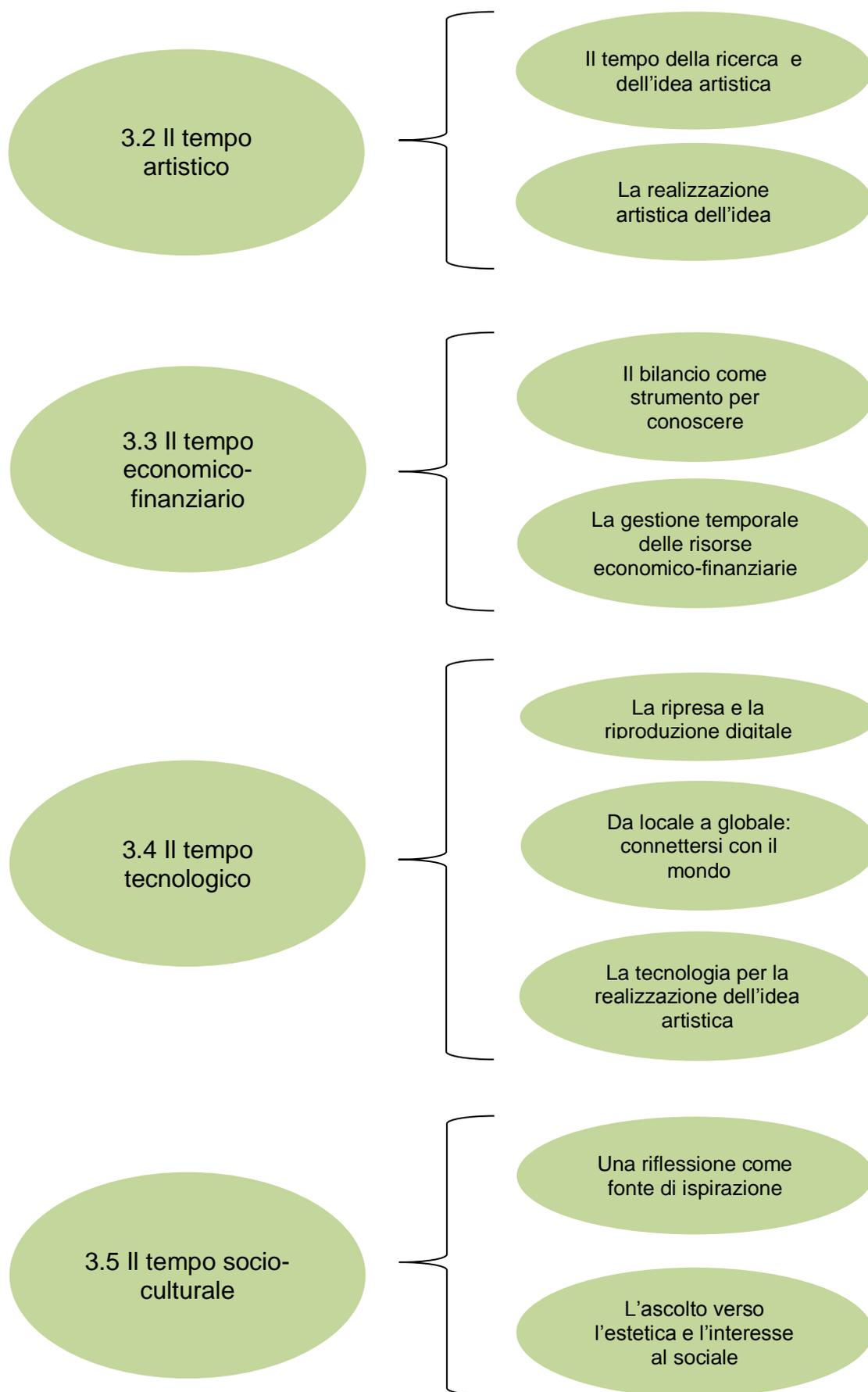
Il tempo è fattore chiave di pianificazione, è una keyword per il management.

I tempi proposti, però, non sono affrontati dal punto di vista gestionale; viene effettuata, invece, una riflessione sulla loro incisività sull'attività dell'artista imprenditore. È stato riscontrato, grazie alla ricerca empirica condotta, come questi tempi influenzino le decisioni che gli artisti imprenditori si trovano a dover compiere quotidianamente.

Ciò cui aspira l'artista imprenditore è il raggiungimento di sincronia di ritmo⁹⁶ fra la propria impresa e tutte le differenti temporalità con cui si trova ad avere a che fare. Esiste un ritmo interno all'impresa: è il suo tempo di agire intrinseco, indipendente dal contesto che la circonda. Un altro è il ritmo della società in continua evoluzione con cui l'impresa culturale cerca di sincronizzarsi.

96 Baccarani C., *Diario di viaggio sul treno che non va in nessun posto. Riflessioni per chi vive l'impresa*, g. Giappichelli Editore, Torino, 2005

Figura 3.1: Schema concettuale del terzo capitolo



3.2 Il tempo artistico

3.2.1 Premessa

Attività chiave delle imprese culturali oggetto della ricerca è la produzione di spettacolo dal vivo. Senza di essa, l'impresa culturale di arti performative non ha ragione di esistere.

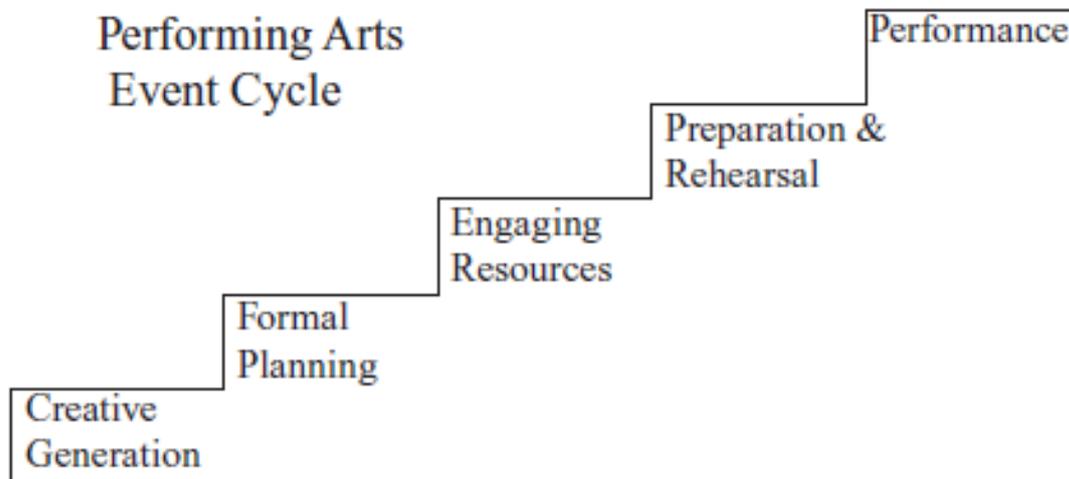
Il tempo considerato in questo paragrafo è il tempo dell'artista imprenditore, in quanto genio creativo produttore di arte.

La riflessione si concentra su come il tempo artistico influenzi l'attività e le decisioni dell'artista imprenditore.

La messa in scena dello spettacolo avviene grazie ad un processo costituito da più fasi e che prevede diverse attività, individuate da Preece⁹⁷ nel "Performing Arts Event Cycle (Figura 3.2). In esso, non considerando il risultato finale, ossia la performance, viene proposta un'attività che coinvolge la dimensione artistica, *Creative Generation*, e altre che, invece, Preece individua come maggiormente connesse ad una sfera organizzativa e manageriale, ma senza le quali lo spettacolo non potrebbe sussistere: *Formal Planning*, *Engaging Resources*, *Preparation&Rehearsal*. Preece individua in *Creative Generation* le attività di brainstorming, di immaginazione onirica e di visione surreale. Al *Formal Planning*, il ricercatore associa le attività di scheduling, budgeting e la pianificazione delle necessità logistiche. *Engaging Resource* è la fase della ricerca di finanziamenti, privati e non. La fase *Preparation&Rehearsal* è dedicata, infine, al marketing e al venue management.

97 Preece S.B., *Performing Arts Entrepreneurship: toward a research agenda*, The Journal of Art Management, Law and society, giugno 2011, pp. 103-120

Figura 3.2: The Performing Arts Event Cycle⁹⁸

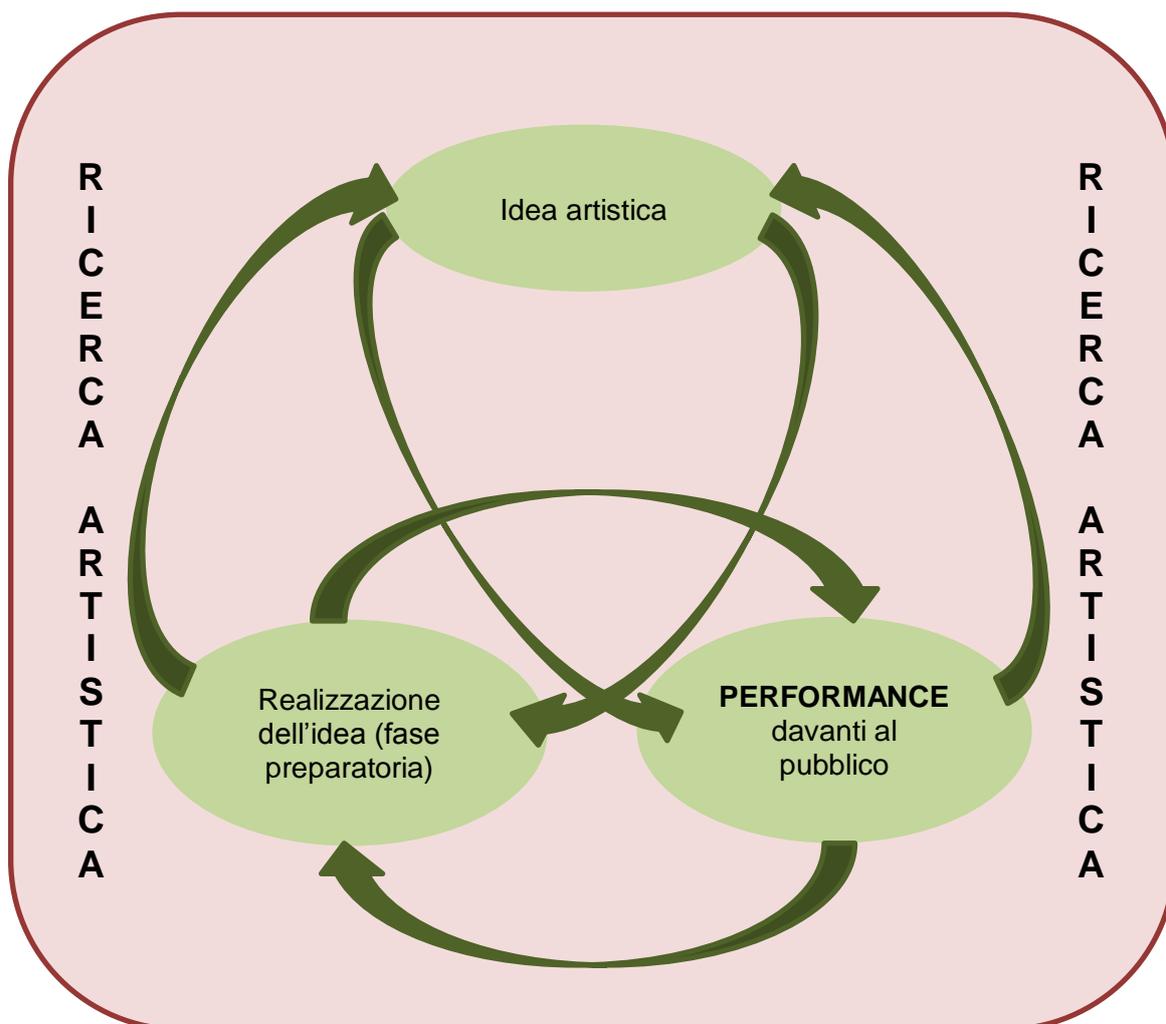


Preece⁹⁹ propone una scala temporale, che conduce alla realizzazione della performance. In essa, la ricerca dei finanziamenti e l'analisi della fattibilità vengono effettuate solo successivamente all'ideazione artistica. Viene affermata la priorità dell'urgenza di creare arte: il reperimento di fondi e la sostenibilità economica dell'idea sono mezzi affinché essa possa essere espressa. Prima di tutto l'artista imprenditore è un artista; egli è obbligato ad indossare le vesti imprenditoriali al fine di poter perpetuare nella sua primaria missione. Nei paragrafi che seguono si analizzano dal punto di vista temporale le attività di ricerca e creazione dell'idea artistica e la sua realizzazione (Figura 3.3). Esse, infatti, determinano la particolarità dell'impresa culturale di arte performativa e garantiscono l'unicità del prodotto culturale risultante: lo spettacolo dal vivo.

98 Preece S.B., *Performing Arts Entrepreneurship: toward a research agenda*, The Journal of Art Management, Law and society, giugno 2011, pp. 103-120

99 Preece S.B., *Performing Arts Entrepreneurship: toward a research agenda*, The Journal of Art Management, Law and society, giugno 2011, pp. 103-120

Figura 3.3: Il tempo della produzione artistica



3.2.2 Il tempo della ricerca e dell'idea artistica

“Il tempo dell'artista è un tempo veloce, legato alla creatività e all'estro. L'artista... è l'uomo della sintesi; è colui che è capace di fissare in un istante la sua intuizione”, scrive Micelli¹⁰⁰. Ispirazione e repentinità sembrano essere le parole chiave.

Se l'intuizione può avvenire da un momento all'altro e racchiudere in sé una molteplicità di fattori, deve essere riconosciuta come il momento finale di un processo: l'artista ha bisogno di tempo per portare a termine il lavoro inconscio e

100 Micelli S., *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, 2011, p. 123

trovare ispirazione dal mondo e dall'esperienza¹⁰¹, al fine di giungere all'intuizione.

L'artista è in costante discussione con sé e con l'esterno e da questo ininterrotto confronto scaturisce il prodotto del suo esperire: l'opera d'arte.

Ogni qual volta il frutto del suo esperire matura, egli ha l'urgenza di attuarlo¹⁰².

L'artista cambia nel tempo, evolve, matura il suo pensiero ed il suo modo di esprimersi attraverso l'arte che genera. Nel corso della sua vita professionale, il linguaggio con cui comunica con il mondo si colora di sfumature diverse. Egli è artista quotidianamente¹⁰³ e primariamente.

Se, dunque, la dimensione temporale della maturazione del pensiero artistico è dilatata e necessita di esperire, repentino ed improvviso è il momento in cui l'idea emerge nitida e matura nella mente dell'artista. La psicologia studia le dinamiche interne al processo creativo. L'artista fotografa Francesca Catastini pone l'attenzione sul rapporto fra arte e psicologia:

“Sono piuttosto scettica riguardo a un tipo di interpretazione psicologica dell'arte che ritiene di avere una visione privilegiata del fenomeno creativo e si reputa in grado di giungere a certezze assodate e imparziali sulle questioni artistiche. Penso che oggi, più che in passato, sia possibile sviluppare un discorso di respiro interdisciplinare tra arte e psicologia, contrario a qualsiasi tipo di antagonismo o di tentativo di prevaricazione di una sull'altra, per concorrere assieme al tentativo di comprendere la psiche umana, che si

101 Hesse H., citato in Bacarani C., *Diario di viaggio sul treno che non va in nessun posto. Riflessioni per chi vive l'impresa*, g. Giappichelli Editore, Torino, 2005

102 L'urgenza creativa è stata individuata come determinante nell'essere artista nel secondo capitolo

103 Bamberger A., *Artists - Make Effective Use of Your Studio Time*, ArtBusiness.com

*specchia nelle proprie creazioni o nelle creazioni di altri uomini.*¹⁰⁴

Non è tanto la comprensione delle dinamiche che costituiscono il processo artistico ad aiutare l'artista a rispettare e preventivare il tempo necessario per le messa in scena, quanto la consapevolezza che queste dinamiche ci siano, che l'idea artistica sia frutto di un processo e non di una semplice e veloce pensata. L'artista matura nel tempo idee e pensieri che poi esternalizza attraverso l'opera d'arte.

Nel momento in cui il tempo artistico deve sottostare ad un tempo ben preciso richiesto da un committente, che cosa succede?

Privati ed enti pubblici ingaggiano artisti affinché creino una performance che stimoli la creatività e diffonda un messaggio ben preciso. Spesso, infatti, l'arte viene considerata un'opportunità per le imprese che, attraverso di essa, possono implementare la loro capacità di innovazione e creazione¹⁰⁵. Una performance artistica può essere, inoltre, espressione spettacolare dei valori che un'impresa vuole comunicare o può enfatizzare un prodotto o servizio nelle sue peculiarità. L'arte performativa, infatti, è un linguaggio diretto fra persone, è un dialogo che avviene senza interferenze, veicolando concetti, pensieri, valori, emozioni. Quando l'artista si trova a dover lavorare su un aspetto dell'esperienza non da lui scelto, ma a lui imposto, la creazione artistica perde il suo carattere di libertà processuale in termini non solo di oggetto, ma anche di tempo. La scadenza imposta dal committente, infatti, influisce sul processo creativo e sulla

104 Catastini F., *Analisi del processo creativo. Un approccio empirico alla psicologia dell'arte*, in Ferrari S., Tina M.L. a cura di, *Incontri sul contemporaneo. Gli artisti, l'arte e la psicologia*, PsicoArt, vol. 3, 2013

105 Spettacolo dal Vivo, *Il teatro come opportunità di marketing per le imprese*, 2008, www.spettacolodalvivo.beniculturali.it

realizzazione. Affinché il risultato finale sia soddisfacente e non intacchi l'immagine dell'impresa, l'artista creatore deve essere conscio del tempo di cui necessita.

3.2.3 La realizzazione artistica dell'idea

Affinché un'idea di performance si concretizzi sono necessari due tipi di interventi: l'uno organizzativo che si traduce, ad esempio, nel reperimento di fondi e nella distribuzione della performance, ed uno artistico. Questo paragrafo non si propone di analizzare il primo, quanto, invece, il secondo.

Un'idea, viva nella mente di chi l'ha pensata, per essere percepita deve essere calata nel mondo esperienziale in cui altri uomini la possano fruire.

Lo stesso artista creatore, o altri artisti esecutori che vengono ingaggiati, realizzano l'idea artistica facendola diventare uno spettacolo fruibile.

È, questo, il tempo delle prove, come lo chiama Peerce¹⁰⁶. L'idea prende forma e può essere modificata in questa fase, poiché si scontra con i limiti propri del mondo dell'esperienza, assenti in quello della mente¹⁰⁷. Essi possono essere di carattere:

- finanziario, se il budget a disposizione è insufficiente per procurarsi le risorse necessarie;
- tecnico, nel momento in cui le idee pensate non sono attuate con i supporti tecnici che si possono utilizzare;
- fisico: il corpo umano può dare vita a diversi tipi di movimenti, ma

106 Preece S.B., *Performing Arts Entrepreneurship: toward a research agenda*, The Journal of Art Management, Law and Society, giugno 2011, pp. 103-120

107 Nel quarto capitolo si indaga sullo scontro fra l'idea artistica e i limiti imposti, con possibile conseguente nascita del compromesso.

anch'esso è limitato nelle sue capacità;

- temporale, in quanto per la messa in scena dello spettacolo potrebbe essere già stata fissata inderogabilmente una data.

Il genio artistico compare non solo nell'ideazione dell'opera, ma anche nella sua realizzazione. Egli deve sfruttare la propria creatività per riuscire a far vivere nella realtà l'idea artistica. Il tempo risulta fattore determinante, pertanto, anche nella realizzazione dell'opera. Più i limiti sono numerosi, più tempo sarà necessario per portare in scena una performance di qualità elevata.

3.3 Il tempo economico-finanziario

3.3.1 Premessa

Viene trattato, in questo paragrafo il tempo in relazione alla gestione delle risorse economiche. Che cos'è il bilancio e come le tempistiche riguardanti questo strumento influiscono nel processo di decision making dell'artista imprenditore? La riflessione presta, dunque, attenzione alla temporalità economico-finanziaria rispetto alle attività d'impresa.

3.3.2 Il bilancio come strumento per conoscere

Come sostiene Solima¹⁰⁸, riferendosi alle imprese culturali, *“La logica del profitto non rappresenta il loro fine, ma lo strumento per realizzare le loro attività istituzionali.”* È possibile, quindi, asserire che le imprese culturali di arte performativa siano, per la maggior parte, non profit. Questo, però, non le esenta dall'essere soggette alla

108 Solima L., *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma, 2005, p.21

redazione del bilancio.

“I bilanci sono modelli economico-finanziari, mediante i quali viene rappresentata periodicamente o al verificarsi di particolari eventi, la realtà aziendale; tali documenti tecnico-amministrativi possono essere considerati mezzi di memoria e di comunicazione del sistema-Impresa.”¹⁰⁹

Il bilancio è uno strumento. Ha due finalità, l'una interna e l'altra esterna all'impresa.

La prima è rivolta all'artista imprenditore. Attraverso il bilancio, egli può conoscere la situazione economico-finanziaria della sua impresa. Il bilancio suggerisce non solo come sono state gestite le risorse nel passato e quali sono nel momento considerato quelle disponibili, ma come potranno essere meglio sfruttate nel futuro. Nella realtà, però, il bilancio viene utilizzato come strumento o viene vissuto come un'incombenza obbligatoria? L'educazione all'uso di questo strumento potrebbe agevolare l'attività dell'artista imprenditore e non rappresentare solamente un onere imposto.

La seconda finalità è di far conoscere: gli stakeholders possono trarre preziose informazioni dal bilancio¹¹⁰. Essi possono capire come le risorse sono state gestite, la quantità di risorse stanziata per ciascuna attività, la situazione patrimoniale e quella economica dell'impresa.

Come sostiene Matacena, però, non esiste un bilancio oggettivo, esso può essere

109 Avi M. S., *Il bilancio come strumento di informazione verso l'esterno*, CEDAM, Padova, 1990, p. 2

110 Avi M. S., *Il bilancio come strumento di informazione verso l'esterno*, CEDAM, Padova, 1990

soggettivamente determinato ed interpretato¹¹¹.

La maggior parte delle imprese culturali di arte performativa in Italia sono associazioni e cooperative. Molte di esse vivono grazie ad attività di crowdfunding, fundraising e alla partecipazione a bandi. L'importanza della trasparenza e della divulgazione del bilancio è fondamentale.

La situazione in cui l'impresa è nel momento in cui esso viene redatto è, pertanto, decisiva.

3.3.3 La gestione temporale delle risorse economico-finanziarie

Nel secondo capitolo della ricerca è stato appurato come il management di un'impresa culturale di arti performative si declini in management di progetto.

L'attività d'impresa si fonda non su progetti continuativi, ma frammentari, imprevedibili. A maggior ragione, è, dunque, necessario conoscere la situazione delle proprie risorse economico-finanziarie per sapere quali attività è possibile sostenere e quali no. L'artista imprenditore dovrebbe pertanto cominciare a prendere confidenza con lo strumento del bilancio e utilizzarlo come fonte di conoscenza. Diversi tipi di progetto richiedono differenziati budget. Pertanto, prima di intraprendere un progetto artistico è necessario conoscere quante risorse economiche richiede, quante sono disponibili anticipatamente e quante saranno disponibili una volta attuato il progetto.

La questione, pertanto, oltre che essere di tipo quantitativo, è anche temporale.

Non avere risorse sufficienti antecedentemente alla messa in atto del progetto, suggerisce all'imprenditore o al manager culturale di:

- implementare attività di fundraising o ricerca di sovvenzioni;

111 Matacena A., *Introduzione allo studio del bilancio d'esercizio*, CLUEB, Bologna, 1979

- richiedere un finanziamento;
- chiedere un anticipo, nel caso in cui il progetto sia su commissione;
- non poter accettare di sviluppare nel momento attuale quel progetto, ma di fissarlo per un momento successivo.

3.4 Il tempo tecnologico

3.4.1 Premessa

L'introduzione della tecnologia nella quotidianità della vita personale e professionale dell'individuo ha inevitabilmente portato con sé importanti cambiamenti. Uno dei tanti è stato l'abbattimento delle barriere temporali grazie alla riproduzione audio e video e di quelle spaziali permettendo una diffusione delle informazioni, dei prodotti e dei servizi senza confini. Il tempo della tecnologia è il tempo del "qui ed ora", del "tutto e subito".

Se, da un lato, come precedentemente descritto, il tempo dell'arte è il tempo dell'intuizione repentina, dall'altro è un tempo lento, sia per ciò che riguarda la creazione dell'opera d'arte, sia per ciò che concerne la sua fruizione che non si esaurisce nel solo momento esperienziale, ma che si traduce in una riflessione posteriore.

Come sostiene Solima¹¹², il progresso tecnologico, muovendosi in maniera pervasiva e incrementale, non si può ignorare. Lo studioso considera il suo agire pervasivo in quanto *"ha generato fenomeni di sovrapposizione competitiva anche fra*

112 Solima L., *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma, 2005

*operatori legati ad attività considerate un tempo molto lontane fra loro*¹¹³; incrementale “in quanto l'intervallo temporale intercorrente nella transizione tra innovazione e applicazione innovativa si è fortemente ridotto, alimentando ulteriormente l'accelerazione del progresso scientifico”¹¹⁴.

Di seguito si indagherà il tempo della tecnologia in un'impresa culturale inteso sia dal punto di vista di attuale configurazione della tecnologia, sia dal punto di vista delle conseguenze spaziali e temporali che determinati progressi tecnologici hanno portato.

3.4.2 La ripresa e la riproduzione digitale

Auslander pone una domanda: “*Theatre and the media: rivals or partners?*”¹¹⁵. Allargando la risposta a tutte le live performance, lo studioso sostiene che essi siano rivali non equi: la società è impregnata della presenza dei mass media, non lo è altrettanto di spettacoli live di arti performative. A considerare negativo l'uso dei media per la riproduzione degli spettacoli è anche Moses Pendleton, fondatore della compagnia di danza Momix, che ha deciso di non creare dvd contenenti gli spettacoli integrali che porta in scena affinché essi siano fruiti solo dal vivo. Utilizzando le parole di Molderings, “*Whatever survives of a performance in the form of a photograph or a video tape is no more than a fragmentary, petrified vestige of a lively process that took place at a different time in a different place. Looking at such records is*

113 Solima L., *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma, 2005, p. 27

114 Solima L., *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma, 2005, p. 27

115 Auslander P., *Against Ontology: Making Distinctions between the Live and the Mediatized*, paper presentato alla terza Annual Performance Studies Conference, aprile 1997, p.50

boring."¹¹⁶

In queste considerazioni la riproduzione digitale viene intesa come riproduzione integrale della performance destinata al pubblico.

Se la si considera, invece, come contenente solo alcuni momenti dello spettacolo, essa potrebbe assumere nuovi significati:

- essere il mezzo per suscitare curiosità nei confronti di un pubblico che non ancora conosce quello spettacolo;
- essere un buon modo per far percepire la validità della performance in occasione di partecipazioni a bandi e contest;
- essere un portfolio in sede di presentazione del proprio lavoro artistico ad un possibile committente.

La ripresa digitale non è finalizzata alla sola comunicazione del proprio lavoro all'esterno. Riprendersi e rivedersi sono diventate attività intrinseche del lavoro artistico. Gli artisti esecutori e coloro che hanno contribuito alla loro performance artistica sono soliti rivedere lo spettacolo al fine di poter studiare i propri movimenti e perfezionarsi. La ripresa video viene, infatti, effettuata anche durante le prove: alcuni artisti si riprendono per poter studiare il loro movimento, rivedersi e riproporre determinati gesti, parole, movimenti che considerano particolarmente eloquenti e artisticamente comunicativi.

116 Molderings H., *Life Is No Performance: Performance by Jochen Gerz*, in *The Art of Performance. A critical Anthology*, pubblicato da Gregory Battcock and Robert Nickas, 1984, p.172, citato in Auslander P., *Against Ontology: Making Distinctions between the Live and the Mediatized*, paper presentato alla terza Annual Performance Studies Conference, aprile 1997, p.50

Quadro 3.1: La ripresa durante le prove per memorizzare e studiare il movimento¹¹⁷

In residenza d'artista a Bassano, a cavallo fra il mese di settembre e quello di ottobre 2014, le coreografe Helle Bach e Silvia Gribaudo si sono confrontate e hanno potuto concentrarsi sulla realizzazione di una particolare performance che indaga l'idea dell'atomo e dello spirito. La danza contemporanea potrebbe sembrare ad occhi non esperti, una danza legata alla casualità. È invece tecnica e precisione esasperata. Ogni movimento è frutto di un artistico pensiero. Al fine di scegliere e ricordare i movimenti e le sequenze maggiormente espressivi, una camera fissa riprende i movimenti di Silvia sul palco. In punta di piedi la danzatrice si muove poggiando solo su piccoli sassi disseminati sul palco del Garage Nardini. In questo modo le coreografe avranno la possibilità di studiare e confrontare il movimento di Silvia.

3.4.3 Da locale a globale: connessi con il mondo

Così come per qualsiasi altra impresa, la tecnologia permette a quella culturale di essere attiva e conosciuta non solo nel territorio in cui ha sede, ma anche a livello internazionale. Internet ha, infatti, ampliato il raggio d'azione dell'impresa. La diffusione di computer, di smartphone e la possibilità di connettersi in rete in qualsiasi momento ha reso alla portata di tutti le informazioni. La connessione non è solo stata implementata virtualmente. Essa risulta, al giorno d'oggi, più facile e praticabile anche fisicamente. L'implementazione di mezzi di trasporto sempre più veloci e che possono raggiungere ogni angolo del Pianeta, ha favorito l'incontro fisico fra le persone.

Le idee artistiche, infatti, nascono anche dal confronto con la realtà. Il poter

117 Il caso si riferisce all'osservazione sul lavoro di Helle Bach e di Silvia Gribaudo presso il Garage Nardini di Bassano (Vicenza), durante una residenza d'artista, 5 ottobre 2014

cambiare prospettiva, conoscere culture diverse, essere immersi in un nuovo ambiente sono stimoli alla creazione di nuove idee artistiche.

Inoltre, è più facile generare osmosi creativa e strategica. L'impresa culturale e le persone che la compongono hanno la possibilità di conoscere altre realtà simili alla loro. Questo anche grazie al Web che, come sostiene Gauntlett, *“ha sicuramente reso più semplice per gli utenti comuni condividere il frutto della propria creatività con altri, e creare in maniera collaborativa spazi culturali interessanti, istruttivi, divertenti.”*¹¹⁸

In termini artistici, il confronto è sempre ricercato dagli artisti come fonte di innovazione ed evoluzione. Esperienze apprezzate e desiderate, infatti, sono le residenze d'artista perché occasioni di condivisione creativa.

Essa non ha ricadute positive in soli termini di creatività: poter entrare a conoscenza di altri percorsi imprenditoriali nel medesimo settore e dei risultati ottenuti da altri stimola l'artista imprenditore ad accogliere nuove sfide nella gestione dell'impresa e a sviluppare una consapevolezza maggiore della propria realtà. Ad una maggiore visibilità corrisponde un aumento della competitività. Questo obbliga le imprese culturali a *“mutuare il concetto di time-based competition dal mondo delle imprese di produzione e dalle metodologie di gestione più evolute.”*, come sostiene Bastia¹¹⁹.

3.4.4 La tecnologia per la realizzazione dell'idea artistica

Un'ulteriore prospettiva, dalla quale osservare come il tempo del progresso

118 Gauntlett D., *La società dei makers. La creatività del fai da te al Web 2.0*, I Grilli, Marsilio Editori, 2013, p.17

119 Bastia E., tesi di laurea, tutor S. Brondoni, co-tutor M. Corniani, *Il marketing management nelle imprese di performing arts*, tesi di Dottorato, Università degli studi di Milano-Bicocca, anno accademico 2011-2012, p.65

tecnologico influenzi un'impresa di arte performativa, è quella legata allo sfruttamento delle scoperte tecnologiche per implementare uno spettacolo dal vivo e per facilitare la realizzazione pratica dell'idea.

Spesso, infatti, ciò che l'artista pensa non sarebbe realizzabile se non attraverso l'introduzione di supporti tecnologici particolari. La tecnologia diventa strumento a servizio dell'arte. Essa viene studiata per esaltare la spettacolarità artistica di una performance.

Il coreografo David Parson, ad esempio, ha saputo sfruttare positivamente e argutamente uno strumento tecnologico integrandolo in maniera simbiotica al movimento del ballerino: la luce strobo è stata utilizzata all'interno della coreografia *Caught* in cui si esibisce *“a solo dancer who is repeatedly trapped in mid-motion by the strobe lights, to create an illusion of flight.”*¹²⁰ .

Grazie all'utilizzo delle luci stroboscopiche il coreografo è riuscito a realizzare la sua idea artistica.

È un esempio, questo, di un uso sapiente di ciò che il nostro tempo offre tecnologicamente. L'artista, con la sua creatività ed ingegno, ricrea in scena ciò voleva esprimere sfruttando il progresso tecnologico e ciò che offre.

“Stare al passo” con i tempi della tecnologia e conoscere i nuovi strumenti e tecniche può essere, quindi, utile affinché le proprie idee artistiche trovino realizzazione.

La tecnologia, inoltre, facilita ciò che un tempo era maggiormente complicato fare e rende meno faticosi e più veloci determinati processi.

120 Parsons Dance Company, www.parsonsdance.org

3.5 Il tempo socio-culturale

3.5.1 Premessa

Lo spettacolo dal vivo avviene in contatto con il pubblico e nasce per essere da esso fruito. Si parla di inseparabilità fra produzione e ricezione di uno spettacolo¹²¹, l'una non ha senso senza l'altra.

Diverse sarebbero le considerazioni di natura epistemologica da fare riguardo alla particolare tipologia di tempo di cui si tratta in questo paragrafo.

Il focus, rimane, però, sull'influenza che esso ha sull'artista imprenditore e, di conseguenza, sull'impresa culturale.

3.5.2 Una riflessione come fonte di ispirazione

“Attori: Finzione! Finzione!

Padre: Ma quale finzione, realtà! Realtà, signori, realtà!”¹²²

Il dialogo pirandelliano sopra citato presenta quello che è un carattere intrinseco dello spettacolo. Esso inscena alcuni aspetti della realtà, sia metaforicamente che non. Le dinamiche sociali e culturali che contraddistinguono un'epoca, un popolo possono essere fonte di ispirazione per la creazione artistica. Il sociologo Becker¹²³ sostiene come intorno all'opera d'arte ci sia un mondo costituito dalla collaborazione fra il creatore dell'opera e coloro che vi gravitano intorno. La

121 Sciarelli F, Torrella W., *Il pubblico del teatro in Italia. Il quadro attuale e gli scenari futuri*, Electa Napoli, 2004

122 Pirandello L., *Sei personaggi in cerca d'autore*, 1921

123 Becker H. S., *I mondi dell'arte*, Il Mulino, Bologna 2004

performance può portare in scena riflessioni, condizioni, stati della realtà in cui ogni individuo si sente rispecchiato. Il tempo della società influenza, quindi il pensiero artistico ed il suo diventare arte.

D'altro canto il rapporto è biunivoco. La performance può influenzare il contesto socio culturale in cui si trova stimolando riflessioni su di esso ed incentivando il cambiamento, il miglioramento.

Essa, quindi, diventa uno degli strumenti per consapevolizzare gli individui rispetto a determinate problematiche di carattere sociale e culturale, può diventare propulsore di cambiamento.

3.5.3 L'ascolto verso l'estetica e l'interesse al sociale

Se precedentemente è stato sottolineato il rapporto biunivocamente riflessivo fra il contesto socio-culturale e l'artista imprenditore in quanto produttore creativo di arte performativa, nel presente paragrafo la riflessione sul contesto temporale in esame sarà di carattere commerciale.

Individuare ciò che il contesto socio culturale di una determinata epoca spinge il pubblico ad apprezzare, può essere una chiave per garantire la sostenibilità economica dell'impresa.

Ogni tempo è caratterizzato da esteticità e preferenze predominanti ed è particolarmente sensibile ad alcuni temi sociali.

Pur rimanendo fedele alla mission e al proprio progetto artistico, l'impresa culturale di arti performative deve ascoltare le preferenze del pubblico e, attraverso di esse, rendersi accattivante ai suoi occhi. Si deve instaurare un rapporto sinergico fra domanda ed offerta da una parte sensibilizzando il pubblico

ad un certo tipo di arte e dall'altra riformulando l'offerta artistica¹²⁴.

Può succedere che la ricerca artistica conduca l'artista a cambiare e a proporre un nuovo tipo di performance. Il pubblico potrebbe accogliere favorevolmente o meno questo cambiamento: il tempo della maturazione artistica potrebbe non corrispondere a quello del pubblico.

Quadro 3.2: Nuove sfumature artistiche per Silvia Gribaudi¹²⁵

Silvia Gribaudi, coreografa di fama internazionale ha, da sempre, fatto dell'ironia il suo marchio. Danzatrice dalle forme fisiche più importanti rispetto a quelle che usualmente si associano alle ballerine, ha fatto diventare questa sua particolarità il suo cavallo di battaglia. Anziché nascondere, scopre il suo fisico sul palcoscenico ironizzando sulle sue forme e suscitando una ragionata ironia sulla fisicità che le ha creato un mercato considerevole.

Confessa, però, durante l'intervista: *"As an artist, for example, I use to use the irony to create more audience but now for example I'm really tired of be funny. I want to work in another way because as an artist I'm a little bit stressed and tired to be only what the people want from me"*.

Il tempo per fare ironia con la propria arte è passato per Silvia. Necessita, in quanto artista, di evolversi, seppur il mercato italiano, che da sempre la apprezza per le sue performance, non sia pronto a conoscerla sotto un'altra veste. *"This is why now I prefer to work not in Italy. I need people that don't know me because I want to be something different. In a moment in my life this part was very important..., there is a transformation."*, continua Silvia.

La logica della vendita, al fine di poter raggiungere la sostenibilità economica, non

124 Sciarelli F, Torrella W., *Il pubblico del teatro in Italia. Il quadro attuale e gli scenari futuri*, Electa Napoli, 2004

125 Il quadro si basa sull'intervista condotta dall'autore a Silvia Gribaudi, 5 ottobre 2014

è la sola ad intervenire. Avvicinare il pubblico all'arte performativa ed educarlo ad essa sono alcuni dei fondamentali principi su cui un'impresa di performing arts dovrebbe basarsi.

4. IL COMPROMESSO

“Ogni rapporto umano implica compromessi, ma il limite di ogni compromesso è la propria dignità.”

(Fausto Cercignani)

4.1 Introduzione

Il compromesso è lo step finale di un processo.

Esso nasce da una divergenza di varia natura fra due o più individui e si sviluppa nella dimensione del confronto da cui, poi, scaturisce come risultato.

Si specifica che la nascita di questo capitolo è di natura empirica e che, quindi, a partire da casi empirici sarà trattato.

Durante lo svolgimento delle interviste e delle osservazioni condotte, la questione del compromesso è emersa spontaneamente da alcuni degli imprenditori culturali intervistati – 3 su 13. Negli altri casi, è stata introdotta dall'intervistatore come punto di riflessione.

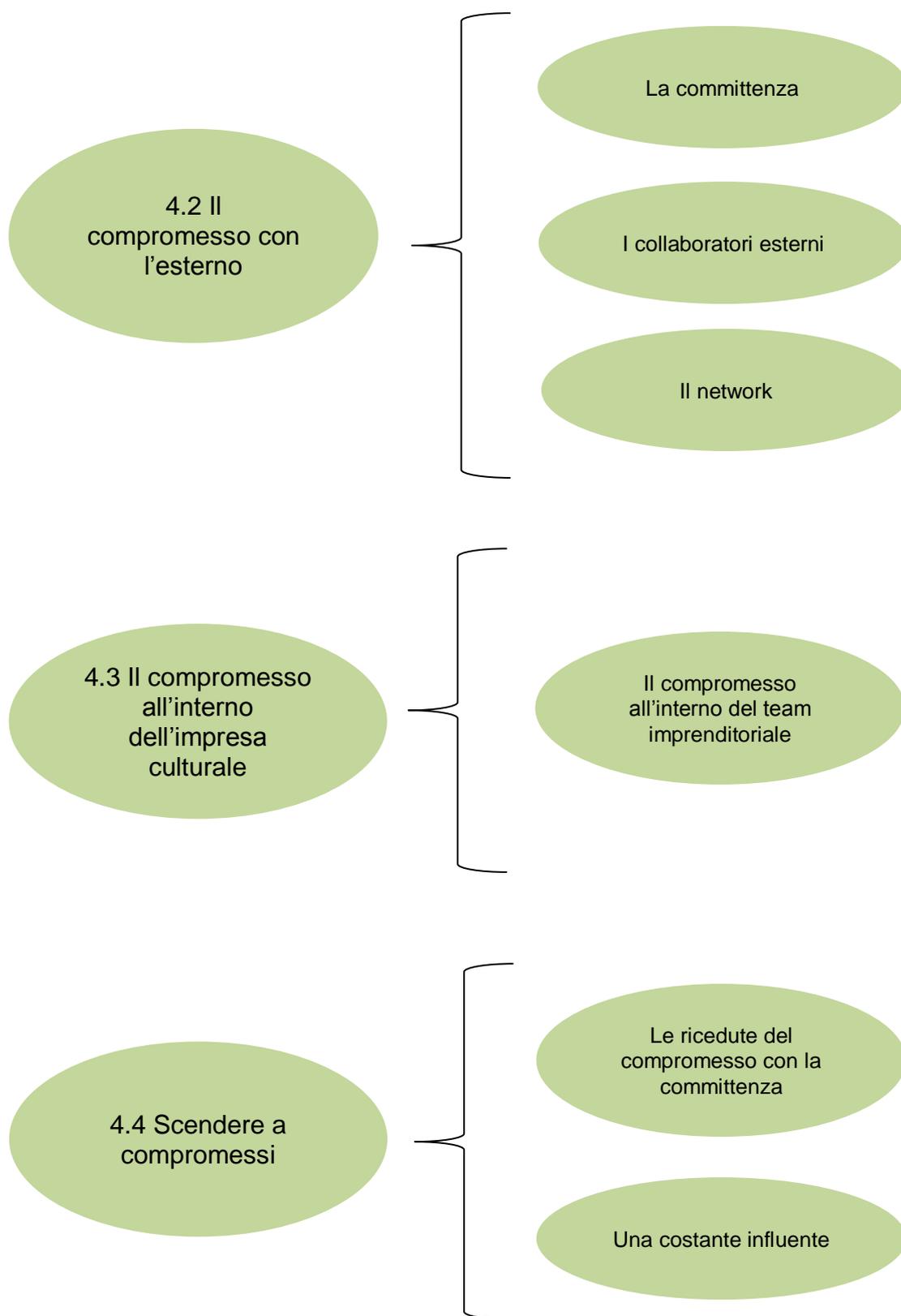
Il capitolo non si propone di indagare psicologicamente e filosoficamente la natura del compromesso; bensì, attraverso le interviste condotte, si prefigge di rendere il compromesso evidente, facendolo emergere come fattore :

- 1) costante nell'attività imprenditoriale culturale;
- 2) influente nella produzione di arte performativa e nell'immagine che l'impresa culturale comunica di sé alla società.

L'impresa culturale di arte performativa può giungere ad un compromesso

rapportandosi con l'ambiente esterno; oppure esso può risultare da un confronto interno all'impresa stessa. I primi due paragrafi indagano empiricamente questa duplice realtà. L'ultimo paragrafo, invece, è dedicato ad una riflessione su quali possano essere i risultati dello scendere a compromessi e sull'individuazione di questa attività come costante e influente per l'impresa culturale di arti performative.

Figura 4.1 Schema concettuale del quarto capitolo



4.2 Il compromesso con l'ambiente esterno

4.2.1 Premessa

L'impresa vive in relazione a realtà esterne e anche grazie al suo interfacciarsi con la società costruisce la sua immagine e la sua identità.

Chi sono gli interlocutori dell'impresa culturale di arti performative? Vengono con essi raggiunti dei compromessi?

4.2.2. La committenza: compromesso sì, compromesso no?

La prima associazione, condotta da tutti gli intervistati alla parola "compromesso", si è tradotta nella descrizione del rapporto dell'impresa culturale con l'ambiente esterno e, in particolare, con quello della committenza.

L'impresa culturale di arte performativa spesso, per rendere sostenibile l'attività di ricerca e per poter praticare l'attività di produzione artistica, interagisce con il mondo delle imprese private e degli enti pubblici, sotto la veste di fornitore.

Come racconta la coreografa Wanda Moretti durante una lezione ad una classe di studenti di marketing e comunicazione dell'Università Cà Foscari di Venezia, nel caso in cui il committente sia un'azienda privata, il rapporto si articola nella comunicazione fra due linguaggi che faticano a capirsi: quello proprio del mondo economico-aziendale e quello artistico. Nella maggior parte delle occasioni, l'artista si interfaccia con il responsabile marketing dell'impresa committente.

Quest'ultimo esprime la richiesta di un servizio: la messa in scena di una performance artistica durante un particolare evento.

Essa, agli occhi del richiedente, è lo strumento attraverso il quale comunicare o l'immagine aziendale o un particolare bene che quell'impresa produce.

La richiesta del committente si articola, dunque:

- a) nell'espressione di ciò che la performance dovrebbe comunicare;
- b) nella condivisione delle tempistiche in termini di data e ora in cui la performance si dovrà tenere e durata della stessa;
- c) nella dichiarazione del budget a disposizione.

In base a ciò, l'impresa culturale propone una tipologia di performance comunicando le esigenze artistiche, tecniche e finanziarie di cui necessita.

In questo momento del processo, l'impresa culturale potrebbe già trovarsi costretta a scendere a compromessi di carattere finanziario ed artistico.

L'artista imprenditore deve saper valutare se lo scendere a compromessi abbia, come conseguenza, una perdita tale di qualità estetica, da non poter soddisfare determinati standard artistici. Se questo accadesse, l'immagine dell'impresa stessa e la sua integrità potrebbero essere danneggiate.

Nella Figura 4.2 si presenta il processo, sopra descritto, che conduce alla nascita del compromesso o al rifiuto dell'incarico.

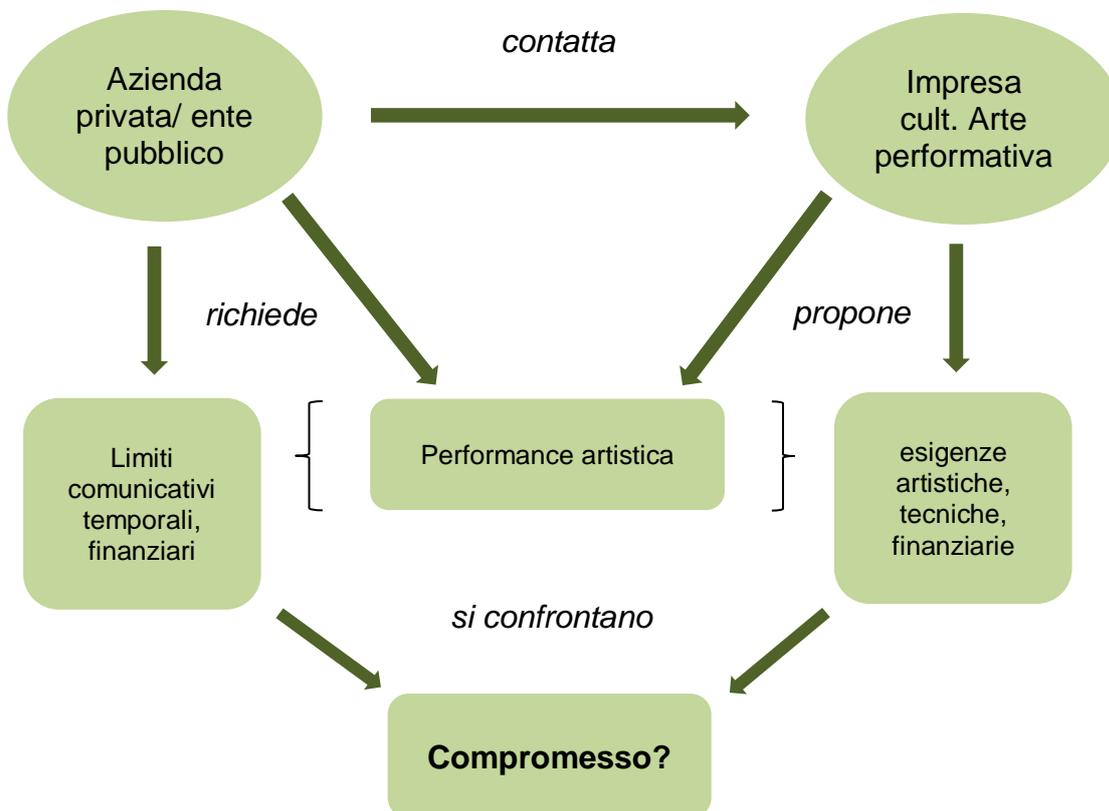
4.2.3 I collaboratori esterni: compromesso sì, compromesso no?¹²⁶

Può capitare che un'impresa culturale di arti performative preferisca appoggiarsi a collaboratori esterni per lo svolgimento di alcune attività.

Parole significative sono quelle utilizzate dalla coreografa Giulia Staccioli nel racconto dell'esperienza avuta con manager esterni alla sua impresa di danza atletica Kataklò.

126 Il paragrafo si basa sull'intervista condotta dall'autore a Giulia Staccioli, 10 gennaio 2014

Figura 4.2: Il processo di formazione del compromesso fra l'impresa culturale di arte performativa e un'azienda privata/ente pubblico



Racconta di essersi *“rivolta a produttori e manager legati allo spettacolo e alla danza che potessero sostenere la compagnia e promuoverla ed infatti, in una prima fase, questo c’è stato”*. Ben presto però, Giulia confessa, *“un po’ per carattere mio, un po’ perché il lavoro che veniva realizzato era veramente un border line”*, ha deciso di internalizzare la figura manageriale e di non appoggiarsi ad un servizio esterno. La coreografa imprenditrice ha manifestato l’esigenza di avere persone che vivessero la compagnia, la comprendessero e che quindi fossero in grado di gestirla. Non è scesa a compromessi con i collaboratori esterni, preferendo, invece, inserire stabilmente all’interno dell’impresa alcune figure: *“ci sono persone che si dedicano al management, per cui ci sono persone che al mio fianco sostengono quello che è il lavoro*

artistico della compagnia. Sono all'interno. Non sono all'esterno, sono parte integrante.”, racconta Giulia Staccioli.

4.2.4 Il network: compromesso sì!¹²⁷

Il dilagante fenomeno delle reti d'impresa ha coinvolto anche il settore culturale. Il Teatro de L'Inutile di Padova, fondato dai due attori Marta Bettuolo e Stefano Macchi, è stato promotore della formazione di un network che raccoglie cinque imprese culturali di teatro e che prende il nome di TOP, Teatri Off di Padova.

“L'unione fa la forza” sembra essere il motto di questa nuova realtà ancora giovane perché istituita ufficialmente solo alla fine del 2014. Marta Bettuolo sottolinea: *“La coordinazione ora è la cosa più difficile perché l'istinto un po' è quello di dire: decido io per tutti”*. Asserisce come, però, *“il compromesso non vuol dire perdere la propria identità”* ma viene vissuto come una positività.

“... io comando e voi eseguite: sarebbe più facile e per certi aspetti meno interessante. Si potrebbero trovare soluzioni più banali, più ovvie. Però adesso ognuno è un valore aggiunto.”

Condizione necessaria sembra, dunque, essere il giungere a compromessi affinché il network perpetui la sua esistenza (Figura 4.3).

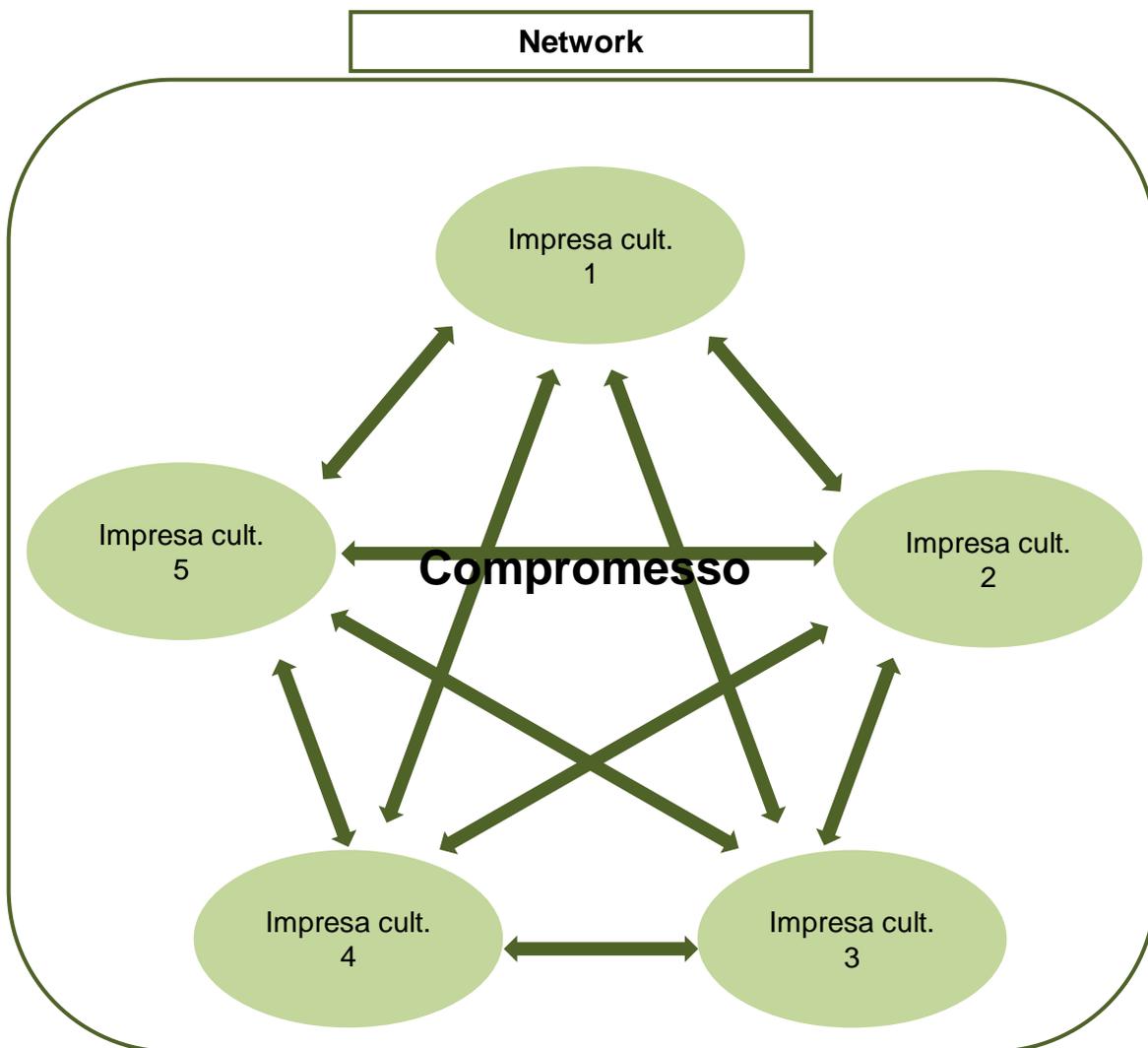
4.3 Il compromesso interno all'impresa culturale

4.3.1 Premessa

Nei precedenti capitoli è emerso come l'impresa d'arte performativa coinvolga una pluralità di persone per la produzione della performance. Il compromesso potrebbe

¹²⁷ Il paragrafo si basa sull'intervista condotta dall'autore a Marta Bettuolo e Marianna Martinoni, 22 settembre 2014

Figura 4.3: Il compromesso nel network



giungere proprio come risultato di un confronto interno.

Argano¹²⁸ individua diverse tipologie di conflitto che potrebbero emergere all'interno dell'impresa e condurre al compromesso:

- conflitti sull'impostazione e sulle priorità del progetto;
- conflitti sulla gestione del budget;
- conflitti sulle procedure;

¹²⁸ Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale.*, FrancoAngeli, 2011

- conflitti in corso di esecuzione;
- conflitti nella gestione delle risorse umane;
- conflitti nei rapporti interpersonali.

Questi conflitti possono generarsi soprattutto nei casi in cui non c'è un solo artista imprenditore a capo dell'impresa, ma un team imprenditoriale, come spesso succede.

4.3.2 Il compromesso all'interno del team imprenditoriale¹²⁹

Alessandra Lanciotti e Roberta Castelluzzo sono le fondatrici di Materiaviva, una compagnia che porta in scena una forma di arte performativa che sta a cavallo tra il teatro e il circo.

Essendo coinvolte entrambe nel ruolo imprenditoriale, le decisioni vengono prese di comune accordo e, come racconta Alessandra, i confronti non mancano: *“È sempre una risorsa sapere quello che pensano gli altri. Però è anche difficoltoso mettersi in gioco, cedere su alcune posizioni. Ognuna di noi è convinta di essere nel giusto: se dico una cosa è perché ne sono convinta...”*.

Lavorando insieme da circa vent'anni, le due artiste hanno, però, imparato a conoscersi. Alessandra presenta quella che è la chiave affinché i conflitti siano risolti positivamente: *“C'è grandissima fiducia reciproca. Se vedo che lei sta facendo una cosa fuori dal mondo io so che la sta facendo assolutamente in buona fede e per il meglio di questa compagnia, e viceversa... E questo è ciò che fa la differenza.”*.

La fiducia nella competenza delle persone con cui si lavora rappresenta ciò che riesce ad abbattere il muro delle divergenze e ad aprire il dialogo, per giungere ad un positivo compromesso.

129 Il paragrafo si basa sull'intervista condotta dall'autore ad Alessandra Lanciotti, 12 gennaio 2014

4.4. Scendere a compromessi

4.4.1 Premessa

Scendere a compromessi può condurre a conseguenze positive o meno.

Se il compromesso è coerente con la mission e la vision d'impresa e se esso non costringe la performance ad un'importante perdita di qualità estetica non andrà ad intaccare negativamente l'immagine dell'impresa stessa.

Ciò che emerge dalle interviste sono le riflessioni sulle ricadute dei compromessi nati dai limiti imposti dalla committenza. Se, infatti, i compromessi generati dalle altre tipologie di rapporto sono identificati sempre come positivi, non si può dire altrettanto del caso affrontato nel paragrafo 4.2.2.

4.4.2 Le ricadute del compromesso con la committenza

Valentina Marini¹³⁰, manager della compagnia Spellbound Dance, evidenzia come i limiti finanziari imposti dalla committenza possano generare il formarsi di compromessi negativi in termini di qualità di lavoro artistico: l'artista, infatti, potrebbe essere fortemente costretto nella sua espressione creativa. Non solo; spesso, anche le condizioni non finanziarie -come la location, la durata della performance, il numero di artisti performer- alle quali viene richiesto di produrre una performance potrebbero essere non idilliache.

Pertanto, la valutazione del livello estetico di come la performance commissionata verrebbe messa in scena risulta necessaria.

Alessandra Lancillotti¹³¹ confessa come, a volte, per la sua impresa, Materiaviva,

130 Intervista condotta dall'autore a Valentina Marini, 13 novembre 2014

131 Intervista condotta dall'autore ad Alessandra Lancillotti, 12 gennaio 2014

sia impossibile accettare determinate richieste: il servizio che si andrebbe ad offrire, a causa dei limiti finanziari imposti dal richiedente, potrebbe non essere all'altezza degli standard qualitativi che l'impresa garantisce rispetto alle performance che produce.

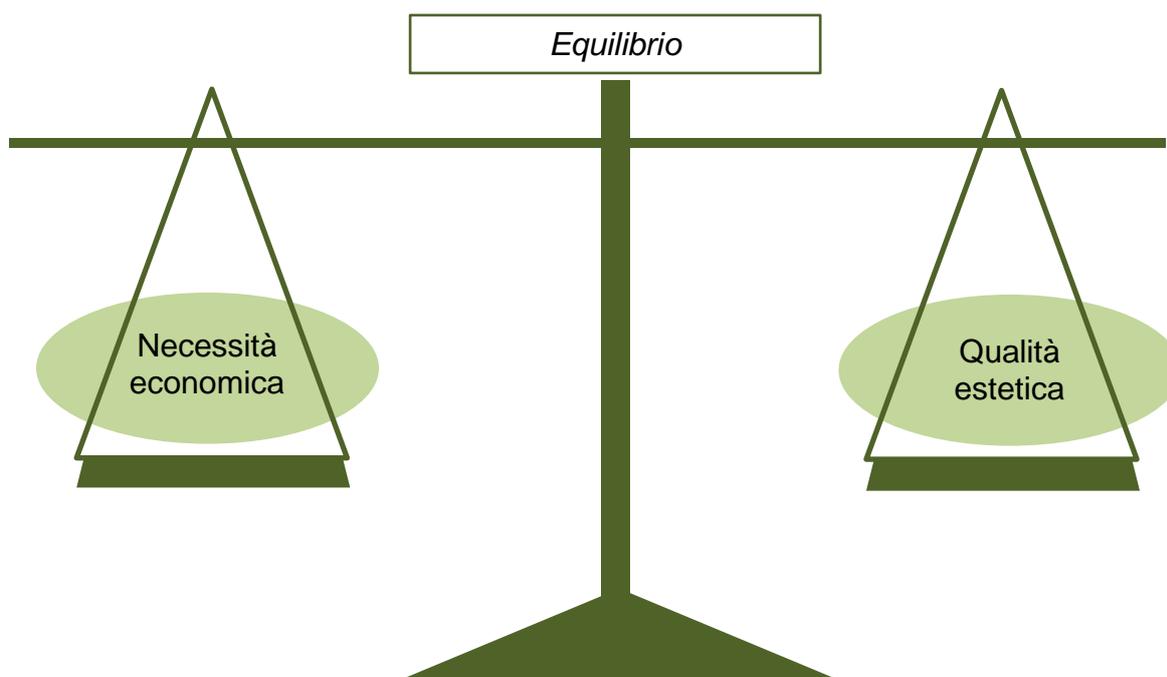
Per l'impresa culturale, l'accettazione di un compromesso con conseguente perdita di qualità estetica avrebbe ricadute negative in termini di credibilità, integrità artistica, reputazione e quindi di immagine. Una volta persi, questi valori sono difficili da recuperare: la loro riappropriazione comporterebbe un considerevole investimento in termini di risorse, di energie e di tempo.

D'altro canto, rifiutare a prescindere lo scendere a compromessi potrebbe condurre l'impresa culturale a perdere delle importanti occasioni per affermarsi sul mercato.

Può capitare, infatti, che compromessi di varia natura, nati dalle richieste della committenza, spingano l'artista a confrontarsi con nuovi linguaggi, a sperimentare nuove dimensioni e a raffrontarsi con nuovi pubblici, come sostiene la coreografa Wanda Moretti.

La valutazione dell'accettazione o meno del compromesso viene spesso offuscata, a causa della condizione di necessità economica in cui molte imprese culturali di arte performativa vivono. Questo potrebbe indurre l'impresa culturale a far prevalere l'urgenza di generare profitto volto alla sopravvivenza dell'impresa stessa, sulla valutazione delle conseguenze che il compromesso comporterebbe. Se prevalesse il bisogno economico, l'immagine dell'impresa culturale potrebbe risultarne compromessa. È pertanto necessario che venga sviluppato un equilibrio fra la necessità economica che l'impresa esige di soddisfare e la qualità estetica del servizio (Figura 4.4).

Figura 4.4: L'equilibrio fra necessità economica e qualità estetica del servizio



4.4.3 Una costante influente

Che esso possa generare positività o negatività, che esso abbia un'origine piuttosto che un'altra, risulta evidente come il compromesso sia la dimensione costante dell'artista imprenditore, in quanto creatore e lavoratore in rapporto con altri individui. Come sostiene Moses Pendleton *"Everything is a compromise"*¹³².

Il compromesso influisce sull'agire artistico imprenditoriale ed è fattore determinante sull'immagine che l'impresa culturale comunica di sé.

Non si può evitare, esso è presente comunque. Oltre a questa consapevolezza, inoltre, è necessario sapere come gestirlo, affinché le scelte intraprese riguardo all'accettazione o meno del compromesso possano essere ponderate e ragionate.

132 Intervista condotta dall'autore a Moses Pendleton, 1 luglio 2014

UNA CONCLUSIONE CHE È INIZIO

“Il viaggio non finisce mai...Quando il viaggiatore si è seduto sulla sabbia della spiaggia e ha detto: «Non c'è altro da vedere», sapeva che non era vero. La fine di un viaggio è solo l'inizio di un altro.”

(Josè Saramago)

Con queste parole il drammaturgo portoghese suggerisce come, nel momento in cui sembra essere giunti alla fine di un viaggio, in realtà se ne stia già cominciando un altro.

Nel cammino intrapreso è stato possibile esplorare alcuni territori delle terre di mezzo ed incontrare chi le sta costruendo pazientemente con un duro lavoro quotidiano: artisti imprenditori e coloro che hanno dedicato e dedicano loro studi e passione.

Passione: è forse questa la parola chiave dell'avventura intrapresa e il cui termine è ben lontano dalle pagine conclusive della presente ricerca.

È con passione che si può trasmettere ciò che le imprese culturali e gli artisti imprenditori sono oggi.

È con passione che, nonostante un contesto culturale ed economico spesso avverso, continuano viaggi ed esplorazioni nelle terre di mezzo.

Questa ricerca ha voluto essere un contributo per l'affermazione delle imprese culturali come attività professionali e per la diffusione della loro esistenza. Lo studio e l'osservazione, infatti, hanno, tra le tante, una funzione divulgativa. Abituare la società a pensare le attività culturali come imprese è compito assai arduo che si può attuare solo attraverso una decisa e costante comunicazione di queste realtà.

Crede che sia possibile che l'arte si faccia impresa non è un'utopia. Si è ritenuto fondamentale, infatti, sostenere teorie ed asserzioni attraverso la descrizione di alcune specificità delle imprese culturali che popolano il nostro Paese.

Come si può ancora chiudere gli occhi di fronte ad una realtà dilagante e che contribuisce allo sviluppo e al benessere della società?

Interrogarsi sull'esistenza o meno dell'impresa culturale e dell'artista imprenditore dovrebbe essere ritenuto superfluo, invece, risulta ancora necessario.

Dalle interviste e dalle osservazioni condotte è stato possibile far emergere come l'artista stesso fatichi ad esplicitare il proprio agire imprenditoriale. Spesso egli vive questa condizione come un'imposizione e non come un'opportunità.

Questo lo ostacola nel rapporto con l'ambiente esterno, nel rendere sostenibile economicamente la sua idea artistica.

A sua volta, la società non associa a questa figura la professionalità che merita.

Motivare l'artista e convincerlo delle proprie doti come imprenditore è, forse, ciò che serve oggi. Così, probabilmente si cambierebbe il modo di pensare di chi gravita intorno alla sua figura.

Come riuscirci? Osservando la realtà, parlando con chi la crea e capendo quali siano i dubbi, le incertezze e le difficoltà nella costruzione delle imprese culturali.

Nella presente ricerca, infatti, è stata applicata una metodologia che si è valutata particolarmente efficace. È stata data voce a chi si occupa direttamente delle imprese culturali di arti performative. Così, è stato possibile verificare e scoprire alcune sfaccettature di questa realtà. Le parole degli artisti imprenditori e di chi con loro lavora sono state illuminanti per far emergere determinate riflessioni. Spesso, infatti, la teoria è lontana dalla pratica in quanto lavora per deduzione e non per induzione. Gli ostacoli che gli artisti incontrano nel cammino verso

l'imprenditorialità e le necessità di cui hanno bisogno si possono conoscere solo attraverso l'ascolto profondo delle loro parole e l'osservazione diretta del loro agire.

Nelle pagine precedenti sono stati approfonditi solo determinati argomenti suggeriti dal mondo reale, ma ancora molte altre osservazioni e riflessioni si potranno affrontare in futuro, a partire dalla ricerca condotta. È emerso come ci sia l'esigenza di elaborare una forma giuridico-istituzionale che possa, da una parte, riconoscere l'attività artistica come attività imprenditoriale e, dall'altra, che consenta maggiori agevolazioni rispetto a quelle di un'impresa.

La difficoltà di gestire la complessità della propria impresa culturale è elevata per gli artisti imprenditori. Come si potrebbe cominciare a cambiare questa situazione? Di quali strumenti si dovrebbe dotare l'artista affinché non viva con timore la conduzione della propria attività? Fin dal momento della decisione di costituire la sua impresa, l'artista si avventura in un mondo che non conosce e che, dunque, guarda con estrema diffidenza.

Il raggiungimento della sostenibilità economica e l'approccio alla gestione economico-finanziaria sono fonte di preoccupazioni e di instabilità perenne. La ricerca su come poter gestire al meglio le risorse rispettando sia le esigenze dell'attività artistica che quelle delle attività di supporto ad essa correlate potrebbe dare origine ad interessanti modelli.

Se fino ad ora sono state registrate le difficoltà dell'artista nell'indossare le vesti imprenditoriali, è anche vero che l'osservazione del suo agire può suggerire nuovi tipi di imprenditorialità. Egli, libero dai preconcetti di chi studia la materia, ha dovuto sviluppare empiricamente un approccio alla conduzione dell'impresa. *"Explore. Dream. Discover"* dice Mark Twain. È forse questo il giusto metodo per

riuscire a far emergere l'immenso valore delle terre di mezzo: esplorarle senza sosta con entusiasmo e, lasciandosi guidare da immaginazione e creatività, scoprire e valorizzare tutto il loro potenziale.

Bibliografia

Aggestam M., *Art-entrepreneurship in the Scandinavian music industry*, in *Entrepreneurship in the Creative Industries: An International Perspective*, a cura di C. Henry, Edward Elgar Publishing, 2007

Allen D., *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*, Penguin, 2001

Alvarez S.A., Barney J.B., *Entrepreneurship and Epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities*, *The Academy of Management Annals*, vol. 4, issue 1, 2010, pp. 557-583

Argano L., *Il manager va a bottega*, *Hystrio*, n. 3, 2002, pp.34-37

Argano L., *La formazione del management culturale: comprendere i bisogni, definire gli obiettivi*, in *Economia della cultura*, a. VIII, 1998, pp. 7-14

Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, FrancoAngeli, 2011

Art for Business, a cura di, *Che cosa me ne faccio dell'arte? Al lavoro e nella vita quotidiana. La parola al pubblico e agli artisti*.

Auslander P., *Against Ontology: Making Distinctions between the Live and the Mediatized*, paper presentato alla terza Annual Performance Studies Conference, aprile 1997

Auslander P., *Liveness. Performance in a mediatized culture*, Routledge, 1999

Avi M. S., *Il bilancio come strumento di informazione verso l'esterno*, CEDAM, Padova, 1990

Baccarani C., *Diario di viaggio sul treno che non va in nessun posto. Riflessioni per chi vive l'impresa*, g. Giappichelli Editore, Torino, 2005

Baccarani C., Golinelli G.M., *L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro*, *Sinergie*, n.71, 2006, pp. 7-15

Bamberger A., *Artists - Make Effective Use of Your Studio Time*, ArtBusiness.com

Bamberger A., *Common artist Misconceptions and Realities, Understanding art world better*, ArtBusiness.com

Bannock G., Baxter R.E., Rees R., *Dizionario di Economia*, edizione italiana a cura di Federico Caffè e Nicola Acocella, Editori Laterza 1983

Bastia E., tesi di laurea, tutor S. Brondoni, co-tutor M. Corniani, *Il marketing management nelle imprese di performing arts*, tesi di Dottorato, Università degli studi di Milano-Bicocca, anno accademico 2011-2012

Baumol W.J., Bowen W.G., *Performing arts. The Economic Dilemma*, The M.I.T.

Press, Cambridge, Massachusetts, 1966

Becker H. S., *I mondi dell'arte*, Il Mulino, Bologna 2004

Benhamou F., *L'economia della cultura*, Il Mulino, 2012

Bernstein J. S., *Arts marketing insights, the dynamics of building and retaining performing arts audience*, John Wiley & Son Inc., 2007

Boeuf B., Darveau J., Renaud L., *Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects*, International Journal of Arts Management, vol. 16, n. 3, primavera 2014, p. 33-48

Bordignon M., Mantovani P., a cura di, *L'evoluzione dell'impresa e lo sviluppo di un sistema-territorio eccellente. Collaborazione, tecnologia e visione globale: il Nord-est verso il 2059, L'impresa culturale. Processi e strumenti de gestione*, L. Solima, Carocci editore, 2004

Briglia B., *Il fund raising e le fondazioni lirico-sinfoniche: una nuova forma di sostegno alla cultura*, Schena editore, Fasano, 2006

Brunetti G. e Rispoli M., a cura di, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009

Bryman A., *Charisma&Leadership in organizations*, Sage Publications, Londra, 1992

Calcagno M., *Narrare terre di mezzo. Management arte design*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2013

Carnelli L., *OperaEstate Festival Veneto. Una valutazione dell'impatto socio-culturale ed economico*, Fizz- oltre il marketing culturale, marzo 2013

Catastini F., *Analisi del processo creativo. Un approccio empirico alla psicologia dell'arte*, pp. 65- 76 in Ferrari S., Tina M.L., a cura di, *Incontri sul contemporaneo. Gli artisti, l'arte e la psicologia*, PsicoArt, vol. 3, 2013

Cattaneo M., *Il bilancio d'esercizio nelle imprese. Finalità e struttura*, Etas, 1979

Cavaliere V., *La redazione del budget nelle aziende di spettacolo dal vivo*, Fizz- oltre il marketing culturale, febbraio 2001

Caves, R., *L'industria della creatività. Economia delle attività artistiche e culturali*, Etas, Milano, 2001

Chong D., *Arts Management*, Routledge, 2010

Coda V., Invernizzi G., Rispoli M., a cura di, *Strategia aziendale in Enciclopedia dell'impresa*, UTET Libreria

Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET Torino 1988

Cooperstein B., *Artists share how they make money while doing what they love*,

Business Insider, 8 novembre 2013

Covey R., *I sette pilastri del successo*, Bompiani, Milano, 1991

Darsø L., *Artful Creation. Learning-Tales of arts-in-business*, Samfundslitteratur, 2009

De Wit B., Meyer R., *Strategy: process, content, context: An international perspective*, Cengage Learning, 2010

Deriu F., *Arti performative e performatività delle arti come concetti intrinsecamente controversi*, Mantichora, n. 1 dicembre 2011, pp. 178-192

Dewey P., *From Arts Management to Cultural Administration*, Arts Policy Program Occasional Paper, presented at the 29th annual Social Theory, Politics, and the Arts Conference, 2003

Diggles K., *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*, Rhinegold Publishing Limited, London, 1986

Eco U., a cura di, *L'arte come mestiere*, Bompiani, 1969

Eco U., *La definizione dell'arte*, Garzanti, 1983

Ferrara F., Corsi F., *Gli imprenditori e la società*, Giuffrè, 2011

Filonzi A., *Imprese culturali e creative. Non si parla d'altro, in Italia. Ad Ancona un convegno sulla programmazione "Europa 2020" nelle Marche. Ad aprire c'è, immancabile, Pier Luigi Sacco*, Artribune, 21 novembre 2012

Fiocca R., *L'impresa: un insieme (organizzato) di persone che comunica*, Sinergie Journal, 2011

Flew T., *The creative industries. Culture and policy*, SAGE Publications Ltd, 2012

Franini P.A., *Il segreto di MOMIX? Sono alchimisti della vita*, Il Giornale, 2 febbraio 2013

Gangi J. J., *Arts entrepreneurship: an essential sub-system of the artist's meta-praxis*, University of South Carolina, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 2014

Gauntlett D., *La società dei makers. La creatività del fai da te al Web 2.0*, I Grilli, Marsilio Editori, 2013

Gedeon S., *What is entrepreneurship?*, Entrepreneurial Practice Review, vol. 1, n. 3, estate 2010, pp. 16-35

Hagoort G., *Art management: entrepreneurial style*, Eburon Publishers, Delft, 2004

Hagoort G., Thomassen A., Koouman R. *Pioneering Minds Worldwide: On the*

Entrepreneurial Principles of the Cultural and Creative Industries, Eburon B V, 2012

Hendon W. S., Owen V. L., Grant N. K.; *Economic efficiency in the performing arts*, Association for cultural economics, International conference on cultural economics, Avignone, 1986

Hendon W.S., Shanahan J.L., *Economics of cultural decisions*, Abt Books, Cambridge, Massachussets, 1983

Henkel L. A., *Point-and-Shoot Memories. The Influence of Taking Photos on Memory for a Museum Tour*, Fairfield University, 2013

Henkel L.A., *The influence in taking photos on Memory for a museum tour*, Fairflied University, 2013

Hesmondhalgh D., Innocenti V., Pescatore G., *Le industrie culturali*, Egea, Milano, 2008

Heylighen F., Vidal C., *Getting Things Done: The Science behind Stress-Free Productivity*, Free University of Brussels, 2007

Huizingh E. K.R.E., *Open innovation: State of the art and future perspectives*, Technovation, Vol. 31, No. 1, 2011, pp. 2-9

Kamara Y., *Keys to Successful Cultural Enterprise Development in Developing Countries*, Prepared for UNESCO Arts and Cultural Enterprise Division, dicembre 2004

Kim C.W., Mauborgne R., *Strategia Oceano blu. Vincere senza competere*, Etas, Milano, 2005

Knight, F. H., *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin, Boston, 1921

Kotler P., Scheff B.J., *Arts marketing insights : the dynamics of building and retaining performing arts audiences*, Willey, San Francisco, 2007

Louden S., *Living and Sustaining a Creative Life*, Intellect, 2013

Lumpkin G.T., Dess, G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, vol. 21, issue 1, gennaio 1996, pp.135-172

Matacena A., *Introduzione allo studio del bilancio d'esercizio*, CLUEB, Bologna, 1979

Maulini A., *La cultura : un laboratorio per l'on line*, novembre 2012

May M. E., *Are you a business artist?*, American Express, 6 ottobre 2011

Mescon, T., Montanari, J., *The personalities of independent and franchise*

entrepreneurs: an empirical analysis of concepts, Journal of Enterprise Management, vol. 3, issue 2, 1981, pp. 149-159

Micelli S., *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, 2011

Mitton, D.G., *The complete entrepreneur*, Entrepreneurship: Theory and Practice, vol.13, n. 3, primavera 1989, pp.9-19

Munari F., Sobrero M., a cura di, *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa*, Bologna, Il Mulino, 2004

Napolitano G., *Cultura e ricerca per guardare lontano. Il testo del memorabile discorso che il Presidente della Repubblica ha pronunciato agli Stati Generali della Cultura, tenutosi giovedì scorso a Roma. Un forte richiamo alle responsabilità della politica*, Il Sole 24 Ore, 18 novembre 2012

Noonan D., *Esopo e il manager. Brevi favole per vivere meglio in azienda*, Etas, 2007

Nova M., *L'azienda teatro. Assetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea, Milano, 2002

Nyström H., *Creativity and Entrepreneurship*, Creativity and Innovation Management, vol. 2, issue 4, 1993, pp. 237-242

Onida P., *Il bilancio d'esercizio nelle imprese, Significato economico del bilancio. Problemi di valutazione*, Giuffrè, 1974

Palmer M., *The application of psychological testing to entrepreneurial potential*, California Management Review, vol. 13, issue 3, 1971, pp. 32-38

Pérez-Cabanero C., Cuadrado-García M., *Evolution of Arts and Cultural Management Research Over the First Ten AIMAC Conferences (1991–2009)*, International Journal of Arts Management, vol. 13, n. 3, marzo 2011

Pieruccini E., *Momix e Moses Pendleton*, pubblicato sul programma di sala dell'Estate Teatrale, Verona, 2010

Preece S. B., Wiggins Johnson J., *Web Strategies and the Performing Arts: A Solution to Difficult Brands*, International Journal of Arts Management, vol. 14, n. 1, settembre 2011, pp. 19-31

Preece S.B., *Performing Arts Entrepreneurship: toward a research agenda*, The Journal of Art Management, Law and society, giugno 2011, pp. 103-120

Ries E., *Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*, Rizzoli Etas, 2012

Rispoli M., Brunetti G. a cura di, *Economia e management delle aziende di*

produzione culturale, Il Mulino, Urbino, 2009

Rocchi F. in Rispoli M., Brunetti G. a cura di, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Urbino, 2009

Rullani E., *Teoria ed evoluzione dell'impresa industriale* in *L'impresa industriale*, Rispoli. M., Il Mulino, Bologna 1984

Sanesi I., *Ancora accountability: una nuova moneta culturale*, Artribune, 1 ottobre 2012

Sanesi I., *Bilancio, economicità, cultura*, Artribune, 18 settembre 2012,

Sanesi I., *Caro Ministro Franceschini, la cultura è cosa seria. Ma noi chiediamo un game-endorsement. Lettera aperta*, Artribune, 13 marzo 2014

Sanesi I., *Governance e cultura*, Artribune, 19 febbraio 2012,

Sanesi I., *Il valore della cultura nella terra di mezzo*, Artribune, 15 ottobre 2012

Sanesi I., *Istituzioni culturali, considerate la vostra "semenza"*, Artribune, 28 luglio 2014

Sanesi I., *La regina nuda delle istituzioni culturali: la missione*, Artribune, 28 aprile 2014

Sanesi I., *Modelli organizzativi e cultura*, Artribune, 28 maggio 2012

Sanesi I., *Programmazione e controllo. Una utopia per la cultura?*, Artribune, 27 agosto 2012

Santagata W. a cura di, *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Università Bocconi Editore, 2009

Sarri K.K, Bakouros I.L., Petridou E., *Entrepreneur training for creativity and innovation*, Journal of European Industrial Training, vol. 34, n. 3, 2010, pp. 270-288

Scherdin M., Zander I., *Art Entrepreneurship*, Edward Elgar, 2011

Schumpeter J. A., *Il processo capitalistico. Cicli Economici*, Boringhieri, Milano, 1977

Schumpeter J.A., *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze, 1971

Sciarelli F, Torrella W., *Il pubblico del teatro in Italia. Il quadro attuale e gli scenari futuri*, Electa Napoli, 2004

Sciarelli S., *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica*, Sinergie Journal, 2011, 97-115

Shafritz J. M., *Encyclopedia of Public Policy and Administration*, Boulder, Co:

Westview Press, 1998, p. 128

Simon H., Zatta D., *Think! Gestire l'azienda con strategia e visione*, Il Sole 24 ore, 2010

Solima L., *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma, 2005

Sossai M. R., *L'artista come educatore*, Artribune, 20 luglio 2012

Strauss J.H., *The Entrepreneur: The Firm*, Journal of Political Economy, Volume 52, Numero. 2, giugno 1944, pp. 112-127

Taubman J., *Performing arts management and administration*, Performing Arts review, vol. 1. Issue 1, 1969, pp. 31-51

Trimarchi M., *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, prefazione di Alan Peacock, Milano, FrancoAngeli, 2002

Wiklund J., Shepherd D., *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*, Journal of Business Venturing, vol.20, Issue 1, gennaio 2005, pp. 71-91

Zan L., *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori Electa, 2003

Zhao F., *Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, vol. 11, issue 1, 2005, pp. 25-41

Sitografia

Alessandro Sciarroni, www.alessandrosciarroni.it

ArtBusiness.com, www.artbusiness.com

Artribune, www.artribune.com

Associazione figli d'Arte Cuticchio, www.figlidartecuticchio.com

BBS-pro, www.bbs-pro.it

Business Insider, www.businessinsider.com

Carrozzeria Orfeo, www.carrozzeriaorfeo.it

Dadadans, www.dadadans.dk

Direzione Generale Spettacolo dal vivo, www.spettacolodalvivo.beniculturali.it

Fizz oltre il marketing culturale, www.fizz.it

Fondazione Cariplo, www.fondazionecariplo.it

Fondazione Fitzcarraldo, www.fitzcarraldo.it

Gem, www.gemconsortium.org

Il Posto, www.ilposto.org

Industria Scenica, www.industriascenica.com

Istat, www.istat.it

Kataklo, www.kataklo.com

Materiaviva Performance, www.materiaviva.it

Momix, www.momix.com

Naturalis Labor, www.naturalislabor.it

Parsons Dance Company, www.parsonsdance.org

Pilar Ternera, www.pilarternera.it

Silvia Gribaudi, www.silviagribaudi.com

Situazione Xplosiva, www.xplosiva.com

Spellbound Contemporary Ballet, www.spellboundance.com

Spettacolo dal vivo, www.spettacolodalvivo.beniculturali.it

Teatri Off, www.teatrioffpadova.com

Teatro de L'iNutile, www.teatrodelinutile.com

Si ringraziano la Prof.ssa Monica Calcagno, la Prof.ssa Dreon, il Dr. Manuel Bordignon e il Prof. Sergio Faccipieri per aver ispirato e sostenuto questa ricerca.

Un particolare ringraziamento a tutti coloro che ho avuto la possibilità di intervistare per il tempo dedicatomi e per le parole ricche di passione per ciò in cui credono.

Un ultimo grazie ai miei genitori, il cui sostegno durante questi anni di studio non è mai mancato.