Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Video Transcript
SU 4.3.3
Riccardo Tovaglieri
Patrimonio Cultura

Modulo:	Modulo 4: Strategie imprenditoriali per una gestione innovativa del patrimonio culturale e del turismo
Sottounità:	4.3.3 I diversi modelli finanziari e le strutture organizzative per il patrimonio culturale e il turismo
Autori:	Raffaele Vitulli, Sara Simeone e Sophie Martel, Materahub
Supervisore tecnico:	Panagiota Polymeropoulou, Hellenic Open University
Supervisore scientifico:	Isabel Verdet
Parole chiave:	/

Questo lavoro è sotto licenza Creative Commons [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License (CC BY-NC-SA 4.0)

Template realizzato da:

DAISSY research group, Hellenic Open University (http://daissy.eap.gr/en/)

Cercare di definire le diverse strutture finanziarie e organizzative del settore dei beni culturali e del turismo è particolarmente impegnativo.

Si tratta di un settore complesso, con caratteristiche specifiche che lo rendono unico.

Un primo importante concetto da chiarire è la differenza tra organizzazioni for-profit o non profit.

Mentre le organizzazioni for-profit (principalmente) esistono per generare valore economico per gli azionisti o per interessi privati, a volte c'è un malinteso su cosa significhi veramente essere un'organizzazione non profit.

Questo non significa che tali organizzazioni non possono raggiungere il pareggio o avere entrate superiori alle spese. Significa solo che tutti i profitti devono essere reinvestiti nella missione culturale e non possono essere distribuiti agli azionisti.

C'è anche un terzo modello, che si sta diffondendo sempre di più negli ultimi anni: le cosiddette società benefit.

Queste sono una combinazione delle due precedenti: operano come un'impresa tradizionale in molti modi, ma esistono principalmente per fornire benefici sociali piuttosto che per massimizzare i ritorni finanziari.

Appare quindi evidente che sia le organizzazioni non profit che quelle for profit, per garantire il compimento della loro missione, devono porre molta attenzione alla loro sostenibilità e soprattutto al loro equilibrio economico.

Nonostante il tipo di organizzazione, è fondamentale avere modelli di business e finanziari chiari e ben definiti.

Il primo si riferisce al modo in cui le organizzazioni generano valore per i loro clienti, visitatori o pubblico.

Un ottimo modo di rappresentarlo è il modello CANVAS. Questo è un modello generale di come funziona il business e come risponde ai bisogni della gente, fornendo qualche esperienza di valore, bene o servizio.

Con i suoi 9 blocchi di costruzione, schematico e facile da capire è diventato uno dei più usati in tutto il mondo, passando dalla struttura dei costi al flusso di entrate, passando per le attività di produzione, la proposta di valore, le relazioni con i clienti e i canali di distribuzione.

I modelli finanziari, d'altra parte, rappresentano come le organizzazioni generano profitti, flussi di cassa e sono finanziariamente sostenibili.

In questo scenario, il fundraising può avere un ruolo formidabile e trasformativo nel favorire la sostenibilità, facendo leva sui punti di forza e sull'unicità della vostra offerta. Inoltre, può essere un modo efficace non solo per aumentare le entrate ma anche per

diminuire i costi. Fundraising fa anche rima con "risparmio": infatti, attraverso partnership e sponsorizzazioni tecniche è possibile ottenere beni o servizi dalle aziende a costo zero o con sconti significativi.

Dal punto di vista della sostenibilità, la diversificazione della fonte di entrate e la creazione di un mix di finanziamento specifico è una parte fondamentale di qualsiasi modello di business.
Parliamo di funding mix, perché qualsiasi organizzazione culturale o no-profit ha bisogno di approcciare diversi mercati di raccolta fondi. Questi vanno dai fondi pubblici (sia a livello nazionale che internazionale), alle sovvenzioni istituzionali, alle sponsorizzazioni aziendali o alle donazioni individuali.
Ogni mercato ha caratteristiche e approcci specifici e non c'è una soluzione unica per tutti. Ogni organizzazione, secondo il suo campo, la sua geografia, la sua rete deve trovare il suo mix unico, che può anche cambiare nel tempo.
In generale, possiamo dire che più ci si avvicina alle organizzazioni caritatevoli pure o non profit, più l'investimento pubblico è forte. Organismi nazionali e sovranazionali, come l'UE, generalmente forniscono sovvenzioni, che sono contributi a fondo perduto senza alcuna aspettativa di ritorno economico. All'altro estremo, dove possiamo collocare le imprese tradizionali, ci sono tutte le forme di investimento finanziario, compresi i venture capitalists e i business angels che sono principalmente guidati da ritorni finanziari.
Nel mezzo, il campo dell'investimento sociale e dell'impatto sociale è in costante crescita. In questo caso, gli investitori cercano di abbinare l'impatto positivo del business e il suo interesse pubblico con una redditività economica.
Incoraggiati anche dall'Unione Europea, i settori pubblico e privato stanno sviluppando partenariati anche nel campo culturale. Le partnership pubblico-privato permettono agli enti pubblici di valorizzare il loro patrimonio, spesso sottoutilizzato, insieme alle competenze gestionali, di investimento e operative, tipiche del settore privato.
Allo stesso tempo, questi accordi a lungo termine garantiscono livelli significativi di investimento dei partner e flussi di finanziamento affidabili.
Grazie alla collaborazione strategica tra i partner pubblici e privati, è possibile aumentare le entrate e stimolare l'economia locale con un'offerta culturale e turistica superiore.
L'ultimo anno e mezzo è stato particolarmente impegnativo per i modelli di business nel settore culturale e turistico. La pandemia di Covid-19 ha dimostrato perché le organizzazioni non profit devono essere più resilienti, sostenibili e imprenditoriali.
Innegabilmente, ha avuto un effetto eccezionalmente negativo sulle organizzazioni più piccole, meno capitalizzate e meno riconosciute.
Da un lato, potremmo assistere presto a un fenomeno di "selezione naturale" o "concentrazione" delle organizzazioni in questo settore, dall'altro, quelle che resistono potrebbero sperimentare nuovi modelli di business, spesso con un focus sui nuovi media digitali.
A causa della chiusura di molti spazi culturali e teatri abbiamo assistito a un fiorire di WebTV, tour virtuali e canali digitali sia nel settore del patrimonio che in quello delle performing art, a volte anche con grandi risultati in termini di pubblico.
Per esempio, diversi teatri d'opera italiani ed europei hanno lanciato nuove webTV per connettersi con il loro pubblico, spesso accompagnate da campagne di raccolta fondi o nuovi modelli di reddito. Mentre in passato i canali digitali erano principalmente

strumenti promozionali o di comunicazione, stanno diventando sempre più prodotti espressivi e artistici, progettati e creati solo per un consumo digitale. Le organizzazioni stanno cercando di capitalizzare questi esperimenti e sviluppare nuovi approcci di business, dal pay-per-view all'abbonamento o alla donazione.
Se questi nuovi prodotti sostituiranno (almeno in parte) gli eventi dal vivo o si integreranno in un'esperienza olistica, è ancora una questione aperta.

FINE DELLA TRASCRIZIONE

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

EUHeritage

Skills for promotion, valorisation, exploitation, mediation and interpretation of European Cultural Heritage