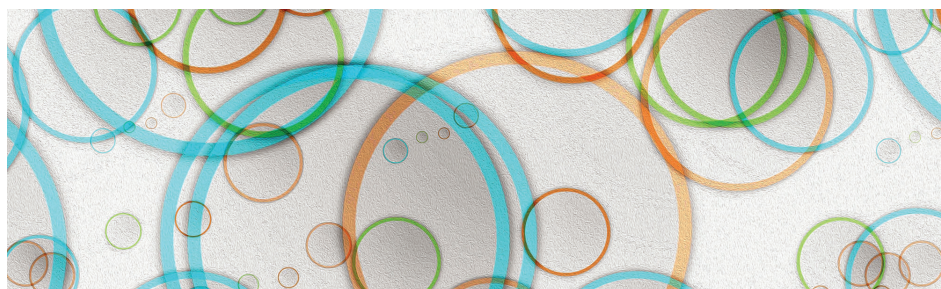


Paola Borrione, Martha Friel,
Vittorio Ottaviani

Innovazione e cultura

**Startup entrepreneurship per l'arte,
la cultura e le industrie creative**

Prefazione di Angelo Miglietta



FrancoAngeli 



MANAGEMENT

ECONOMIA



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Paola Borrione, Martha Friel,
Vittorio Ottaviani

Innovazione e cultura

**Startup entrepreneurship per l'arte,
la cultura e le industrie creative**

Prefazione di Angelo Miglietta

FrancoAngeli 

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunica sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Indice

Introduzione – Innovazione e cultura. Startup entrepreneurship per l'arte, la cultura e le industrie creative, di Angelo Miglietta	pag.	7
1. I grandi cambiamenti della domanda di cultura e tempo libero	»	11
1. I consumi culturali nell'era digitale	»	12
2. Turisti culturali 4.0	»	15
3. Le 5 fasi della cultural experience	»	17
2. Lo scenario competitivo	»	23
1. La dimensione dei mercati della cultura e della creatività	»	23
2. I processi di digitalizzazione dei contenuti culturali	»	26
3. Nuovi canali e piattaforme di distribuzione	»	31
4. Lo sviluppo di experience economy e leisure economy	»	33
3. Fare innovazione nei settori della cultura: cogliere macrotrend e individuare le opportunità	»	36
1. Cogliere i macrotrend	»	37
2. Individuare le opportunità	»	39
3. Valutare l'opportunità: elementi e metodi	»	42
4. Qualche elemento di startup entrepreneurship	»	47
1. Conoscere il proprio mercato	»	47
2. L'importanza del team	»	49
3. Resource acquisition e sviluppo	»	52
4. Una possibile checklist	»	55

5. Le politiche a sostegno dell'innovazione nei settori della cultura	pag.	58
1. Politiche pubbliche e sussidi a supporto delle industrie culturali e creative nel contesto europeo	»	60
2. Strutture di supporto agli ecosistemi di business	»	62
3. Le politiche a sostegno dell'innovazione nei settori della cultura in Italia	»	64
6. Gli attori	»	71
1. Le università	»	71
2. Business incubator e programmi di accelerazione	»	75
3. Le fondazioni bancarie	»	78
7. I luoghi dell'innovazione	»	80
1. Co-working e spazi collaborativi	»	81
2. I fablab	»	83
3. I centri indipendenti di produzione culturale	»	89
8. Alcune storie di successo	»	92
1. Musei e patrimonio culturale	»	92
2. Musica e spettacolo dal vivo	»	96
3. Turismo culturale	»	101
4. Arte visiva	»	105
5. Sostenibilità e decarbonizzazione in ambito culturale	»	106
9. Imparare dagli errori	»	113
1. Perché le startup falliscono: alcuni fattori interni	»	113
2. Perché le startup falliscono: l'ecosistema di business	»	116
3. Sfide future	»	118
10. Le professioni tra turismo, cultura e innovazione tecnologica	»	121
1. Le competenze richieste nei settori culturali e creativi	»	122
2. I mutamenti delle giovani generazioni nell'approcciare il mondo del lavoro	»	124
3. Opportunità e responsabilità del sistema della formazione e delle politiche a supporto	»	126
Bibliografia	»	129
Ringraziamenti	»	133

Introduzione

Innovazione e cultura.

Startup entrepreneurship per l'arte, la cultura e le industrie creative

di *Angelo Miglietta*

I settori della cultura, dell'arte e delle industrie creative stanno attraversando una metamorfosi senza precedenti. Per citare la trasformazione più evidente, basti considerare che in un mondo sempre più interconnesso e digitalizzato, il confine tra la fruizione tradizionale dell'arte e l'innovazione tecnologica si è fatto labile, dando vita a nuovi paradigmi di consumo e di produzione. Si è assistito a vere e proprie rivoluzioni non solo con riferimento agli strumenti attraverso cui i contenuti culturali vengono prodotti e distribuiti, ma anche rispetto al modo in cui le persone fruiscono della cultura nel tempo libero. Il consumo culturale contemporaneo si presenta infatti sempre più articolato e ibrido. Accanto alla partecipazione fisica a musei, cinema, teatri, concerti, festival e siti archeologici, si sono affermate nuove forme di fruizione online: streaming musicale e audiovisivo, e-book, podcast, videogiochi, piattaforme digitali, visite virtuali, contenuti social e applicazioni mobili. La cultura viene quindi prodotta e fruita attraverso una pluralità di canali e strumenti, in luoghi e tempi diversi.

Il volume “Innovazione e cultura. Startup entrepreneurship per l'arte, la cultura e le industrie creative” nasce con l'obiettivo di esplorare questo ecosistema ibrido, offrendo una bussola a chiunque voglia intraprendere un percorso imprenditoriale in questo ambito. Nella consapevolezza che il binomio tra cultura e innovazione ha smesso da tempo di essere un ossimoro per trasformarsi in una delle frontiere più fertili dell'economia contemporanea.

Oggi, il patrimonio culturale e le industrie creative non possono più essere considerati comparti statici da preservare, ma ecosistemi dinamici capaci di generare valore economico, sociale e tecnologico.

L'opera si apre con l'analisi dei grandi cambiamenti della domanda. Non siamo più semplici spettatori, ma "turisti culturali 4.0", protagonisti di un'esperienza che attraversa cinque fasi distinte e che si consuma in un contesto digitale pervasivo. Il fruitore culturale è oggi maggiormente esposto a informazioni, recensioni, contenuti condivisi e sistemi di raccomandazione, che influenzano le fasi di scoperta, scelta, acquisto, esperienza e condivisione. In tale prospettiva, comprendere come cambiano i desideri del pubblico è il primo passo fondamentale per ogni innovatore. La sfida per le organizzazioni culturali non è più solo la conservazione, ma la capacità di fornire risposte alla domanda di bello del mercato, con linguaggi innovativi.

Nella seconda sezione, il libro delinea lo scenario competitivo, analizzando la dimensione dei mercati della creatività e l'impatto della *experience economy*. Non può essere sottaciuto che l'evoluzione dei settori culturali e creativi si inserisce nel più ampio sviluppo dell'economia dell'esperienza e dell'economia del tempo libero. Il valore attribuito alla cultura non riguarda più soltanto il contenuto in sé, ma anche l'esperienza che esso genera, la capacità di coinvolgere il pubblico, di costruire relazioni e di inserirsi in sistemi più ampi legati al turismo, all'intrattenimento, alla creatività e al territorio. In questo contesto, l'innovazione non è solo un'opzione, ma una necessità per sopravvivere e prosperare. Dal lato dell'offerta, infatti, la tecnologia non agisce soltanto come supporto alla fruizione, ma incide sull'intera filiera della produzione culturale. La digitalizzazione ha modificato i processi di creazione, promozione, distribuzione e consumo dei contenuti, favorendo la nascita di nuovi prodotti culturali, nuovi servizi e nuovi modelli di relazione tra produttori e pubblici. In questo quadro, le piattaforme digitali assumono un ruolo centrale: esse connettono persone, organizzazioni e risorse, permettono lo scambio e la co-creazione di valore e, in molti casi, ridefiniscono i confini tra produzione e consumo.

La terza e quarta sezione entrano nel vivo del fare impresa nel settore dell'arte, della cultura e delle industrie creative: come si trasformano i macrotrend in opportunità concrete? Quali sono gli elementi essenziali di una startup di successo, dal team alla ricerca di risorse? Attraverso metodi di valutazione e checklist operative, il volume offre strumenti pratici per passare dall'idea al business. In proposito, ancora una volta, l'innovazione rappresenta una dimensione decisiva per le organizzazioni culturali e creative. Le opportunità imprenditoriali possono nascere dall'osservazione dei macrotrend sociali, dall'esperienza diretta di problemi dei consumatori, dalla ricerca scientifica o dall'adattamento di soluzioni già sviluppate in altri contesti. Per trasformare tali opportunità in iniziative sostenibili, diventano centrali la conoscenza del mercato, la capacità di costruire team competenti e

multidisciplinari in cui la sensibilità umanistica incontra la capacità tecnica, l'acquisizione delle risorse necessarie e l'utilizzo di strumenti di valutazione del modello di business, come il Business Model Canvas e il Lean Canvas.

Il volume non manca di dedicare un ampio spazio anche all'architettura di supporto che rende possibile l'innovazione. Infatti, un'idea imprenditoriale non può essere un'isola e non riesce a svilupparsi in assenza di un ecosistema favorevole. Per questo motivo, vengono esaminate le politiche europee e italiane, nonché il ruolo cruciale delle università, degli incubatori e delle fondazioni bancarie. L'innovazione ha bisogno di "luoghi" - fisici e ideali - come i coworking, i fablab e i centri di produzione indipendente, che fungono da veri e propri hub di contaminazione creativa. La dimensione collaborativa da cui origina la contaminazione tra saperi diversi è la linfa vitale delle industrie creative. Gli spazi fisici non sono più solo uffici, ma veri e propri laboratori di sperimentazione sociale.

Per calare la narrazione che precede nella realtà concreta delle imprese moderne, la sezione dedicata alle storie di successo illustra casi d'eccellenza che spaziano dalla valorizzazione del patrimonio museale alla musica dal vivo, fino all'arte visiva. Un'attenzione particolare è rivolta anche alle tematiche di sostenibilità e decarbonizzazione, sfide ormai imprescindibili per qualunque iniziativa culturale moderna.

Tuttavia, fare impresa significa anche saper affrontare il fallimento: per questo, il libro propone un'analisi onesta degli errori comuni e delle sfide sistemiche, offrendo spunti preziosi per imparare dalle difficoltà. A ben vedere, infatti, comprendere le cause del fallimento è il primo passo per costruire una resilienza duratura.

Infine, lo sguardo si volge al futuro con una riflessione sulle nuove professioni. In un mercato del lavoro in continua evoluzione, le competenze richieste oggi nel settore culturale sono necessariamente ibride. Tra queste, la creatività a supporto della capacità narrativa, l'empatia e la sensibilità umanistica per rispondere ai bisogni del pubblico in continua evoluzione, la padronanza dei dati e delle tecnologie emergenti per intercettare tempestivamente i trend. Rivolgendosi alle giovani generazioni, gli autori sottolineano l'importanza di un nuovo approccio al lavoro, che sia proattivo e responsabile. Allo stesso tempo, ci si appella al sistema della formazione affinché sappia colmare il divario tra accademia e mercato, preparando professionisti capaci di interpretare la cultura come il motore primario dell'innovazione del XXI secolo.

Il volume si colloca dunque all'interno di questo quadro di trasformazione e intende offrire una riflessione sul rapporto tra innovazione, cultura e imprenditorialità. In particolare, l'attenzione è rivolta al ruolo delle startup culturali e creative, ai nuovi modelli di business e agli ecosistemi che ne favoriscono lo sviluppo. Non solo un manuale teorico, ma un ponte tra la bellezza del patrimonio culturale e il dinamismo dell'imprenditorialità moderna. Un invito ad andare oltre alla visione della cultura come un bene da proteggere, ma un terreno fertile su cui costruire il futuro dell'innovazione.

I grandi cambiamenti della domanda di cultura e tempo libero

L'adozione a livello globale di Internet e della comunicazione mediata dalla rete ha comportato un brusco cambiamento dei comportamenti sociali - si vedano, ad esempio, le statistiche sull'uso del tempo libero che da pochi anni sono state aggiornate per includere anche i dati relativi al tempo speso sui social network -, così come della produzione economica.

Lo sviluppo, in termini di adozione e frequenza d'uso, delle nuove tecnologie in tutti gli ambiti della vita quotidiana è cresciuto molto rapidamente negli ultimi vent'anni. Tale crescita può essere letta attraverso diverse fasi: una prima fase, tra la fine degli anni '90 e i primi anni 2000, caratterizzata dalla diffusione di Internet e dei siti di informazione; una seconda fase, a partire dalla metà degli anni 2000, legata all'espansione dei servizi online, della posta elettronica e dell'e-commerce; una terza fase, avviata intorno al 2010, segnata dall'adozione di massa degli smartphone e dal passaggio a una fruizione in mobilità. A queste si aggiunge oggi una nuova fase, avviata a partire dal 2022, caratterizzata dalla diffusione dell'intelligenza artificiale generativa. Parallelamente, a partire dalla fine degli anni '90, gradualmente prima, e sempre più velocemente poi, lo sviluppo tecnologico ha cominciato a trasformare anche il nostro modo di fruire cultura. Tutta la cultura: la musica, lo spettacolo dal vivo, la letteratura, il cinema e anche l'arte visiva.

In questa evoluzione di consumatori culturali, siamo stati accompagnati da un numero di nuove imprese che hanno colto l'opportunità della cultura 2.0, 3.0 e ora 4.0 per creare nuovi prodotti e servizi, sviluppando in alcuni casi veri e propri imperi economici.

1. I consumi culturali nell'era digitale

Per capire la dimensione del cambiamento sul fronte della domanda basta guardarsi attorno, a casa ma anche e soprattutto fuori.

Nell'introduzione al suo bellissimo "La cultura degli europei", Donald Sassoon descrive le attività dei passeggeri della metropolitana di Londra tra la fermata di South Clapham a quella di Kennington in una mattina di dicembre del 2000.

*Alcune donne sfogliano riviste. Altri, in particolare i fortunati che sono riusciti a trovare un posto a sedere, leggono il giornale. [...] Ma c'è anche chi legge un libro. [...] Una persona più anziana sta completando rapidamente delle parole crociate, un ragazzo gioca nervosamente con il suo Nintendo Game-Boy, sviluppando di certo i riflessi. Altri viaggiatori hanno una minuscola cuffia all'orecchio: il cavo, che scompare nella borsa o nella giacca è collegato a un lettore cd [...]*¹.

In quello stesso momento, sulla metropolitana di Dublino, Roma, Madrid e Parigi probabilmente si sarebbe potuto assistere a una scena simile. Con i giornali e i libri ancora prezzati rispettivamente in Sterline irlandesi, Lire, Peseta e Franchi. Ancora per poco...

Sono passati quasi trent'anni e oggi quello che osserveremmo sarebbe completamente diverso: a Milano come a Shanghai vedremmo infatti la quasi totalità dei passeggeri assorbita dal proprio smartphone, uno strumento uguale per tutti ma per attività molto diverse per ciascuno.

Ci sarebbe chi legge le notizie sulle app dei quotidiani, chi si aggiorna scorrendo TikTok, Instagram o X. Nel frattempo, forse, ascoltando musica o un podcast su Spotify e Apple Music, senza più bisogno di un device a parte, e pure i cavi degli auricolari ormai sono in via di estinzione.

Vedremmo anche alcuni passeggeri intenti a leggere un e-book, e poi molti concentrati a seguire dei video: un film o una serie tv interrotta la sera prima su Netflix, Disney+ o Prime Video, oppure una canzone o un TED Talks su Youtube.

Forse ci sarebbe qualcuno alle prese con un corso di formazione di una università telematica, o impegnato nell'imparare una seconda lingua con Duolingo o una delle tante app oggi disponibili sul mercato. E poi, naturalmente, ci sarebbero i gamer.

Questo solo per citare alcune attività più strettamente legate alla produzione culturale.

Naturalmente ci sarebbero passeggeri alle prese con altro: con l'ordine e la consegna della spesa, con le chat tra amici, con la prenotazione di un treno, un albergo o un ristorante, con l'acquisto di un paio di scarpe, con l'aggiornamento del profilo LinkedIn o di quello Tinder, e molto molto altro ancora.

1. Sassoon D. (2008), *La cultura degli europei dal 1800 a oggi*, Milano, Rizzoli, p. 7.

L'immagine dei passeggeri di una metropolitana, o di un autobus, è solo un piccolo scorcio della nostra vita quotidiana, negli uffici e nelle case si aprono altri e più complessi mezzi per fruire di cultura.

Secondo i dati più recenti disponibili al momento in cui questo libro viene scritto², nel 2024 i download di applicazioni a livello mondiale hanno raggiunto quasi 110 miliardi, senza considerare le app preinstallate e gli aggiornamenti. Nel 2024, le persone hanno speso il 32,7% del proprio tempo sullo smartphone utilizzando app di "intrattenimento", ossia app per vedere film, programmi televisivi, eventi live. Si tratta di un dato che, dal 2017, è cresciuto del 50% e che, secondo gli osservatori di settore, è destinato a crescere ulteriormente. Sensor Tower, ad esempio, stima che nel 2030 i consumatori spenderanno 2450 miliardi di ore su app di entertainment³. Un dato quest'ultimo, riferito peraltro solo ad Android. Un dato quest'ultimo, riferito peraltro solo ad Android.

Per l'Europa, Eurostat⁴ ci segnala che il 65% della popolazione adulta (dai 16 ai 74 anni) nell'UE-27 nel 2022 ha guardato tv e altri programmi video online, il 53% ha ascoltato e scaricato musica su Internet attraverso web radio oppure servizi di streaming, e il 30% ha giocato o scaricato giochi.

Sempre Eurostat ci dice che i più attivi nell'ascoltare e scaricare musica online sono norvegesi, svedesi e danesi (con percentuali sempre superiori al 77% delle rispettive popolazioni). Il Nord Europa è sul podio anche per la lettura di news online: almeno l'86% della popolazione adulta che utilizza Internet in questi paesi, ne ha fatto uso per leggere siti di notizie online, giornali e riviste.

Per quanto riguarda i giochi online, invece, sono gli olandesi a salire sul podio, con oltre il 52% della popolazione che usa internet per questo scopo. Percentuali che aumentano notevolmente focalizzando l'attenzione solo sui giovani, ossia su chi ha tra i 16 e i 24 anni. A livello globale, infatti, il 98% di chi fa parte della Generazione Z – ossia i nati tra 1997 e 2012 – possiede un proprio smartphone. Anche tra i giovanissimi della generazione Alpha, ovvero i nati dopo il 2013, sembrano andare in questa direzione: il 43% ha ricevuto un tablet prima dei 6 anni e il 58% un proprio smartphone entro i 10 anni.

Queste statistiche ci orientano nel capire quantitativamente quanto e dove navighiamo per riempire il nostro tempo libero e intrattenerci con contenuti culturali e delle industrie creative, ma ci dicono molto poco su quello che

2. Statista, *Distribution of the time spent using mobile apps worldwide in 2024, by category*. Disponibile online a: <https://www.statista.com/statistics/1465726/global-daily-time-spent-mobile-usage/?srsltid=AfmBOorlCO7GxpTO9g5HQaVxFFebCwmfd8icPDacjOuOZYRktDMxfjbV>.

3. SensorTower/data.ai, *Mobile App Market Forecast 2030*. Disponibile online a: SensorTower/data.ai, *Mobile App Market Forecast 2030*. Disponibile online a: <https://sensortower.com/forecast-report>.

4. Eurostat, *Culture statistics – cultural participation*. Disponibile online a: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_participation.

veramente facciamo online e di che tipo di esperienze e prodotti culturali fruiamo.

In aggiunta a tutto il consumo online, ci sono poi i luoghi fisici di incontro con l’arte e la cultura, che restano fondamentali: i musei, i cinema, i teatri, i siti archeologici ecc.

Anche qui però è difficile capire, al di là del numero assoluto degli accessi, che tipo di esperienza culturale facciamo e cerchiamo davvero.

Le nostre abitudini sono infatti molto cambiate negli ultimi due decenni, in un sistema di offerta anch’esso estremamente mutato: ecco allora che al museo ci siamo ormai abituati a una serie di supporti esplicativi – digitali e non – in grado di raccontarci le opere e di portarci all’approfondimento culturale anche attraverso l’intrattenimento; al cinema andiamo non più solo per vedere i film ma anche per fruire la lirica o il balletto in live streaming dai più importanti teatri del mondo; a teatro arriviamo avendo già visto alcuni spezzoni di repliche precedenti su Youtube.

L’enorme serbatoio informativo della rete e della cultura digitalizzata fa di noi consumatori potenzialmente già molto consapevoli di ciò che vogliamo vedere e sperimentare, in un contesto in cui la cultura è man mano sempre meno *experience good* (beni che i consumatori devono usare prima che la loro qualità sia nota) e un po’ più *search good* (beni di cui i consumatori conoscono la qualità prima dell’acquisto e dell’uso) condizionata anch’essa dai meccanismi della nuova *reputation economy*⁵.

Dunque, che consumatori culturali siamo diventati oggi? E qual è la vera dimensione dei mercati della cultura a cui attingiamo?

Le statistiche italiane indicano che nel 2024, solo 11 italiani su 100 sono stati a un concerto di musica classica, 22 a teatro, 31 a un monumento o a un sito archeologico, mentre quelli andati al museo sono 34 su 100. Per il cinema si arriva al 46% degli italiani⁶.

Tab. 1 – Persone di 6 anni e più per spettacoli a cui hanno assistito almeno una volta nell’ultimo anno, 2024)

	Mostre e musei	Siti archeologici e monumenti	Concerti di musica classica	Altri concerti	Teatro	Cinema
Valori medi	33,6%	30,9%	10,8%	24,7%	22,0%	45,5%

Fonte: Istat, 2025.

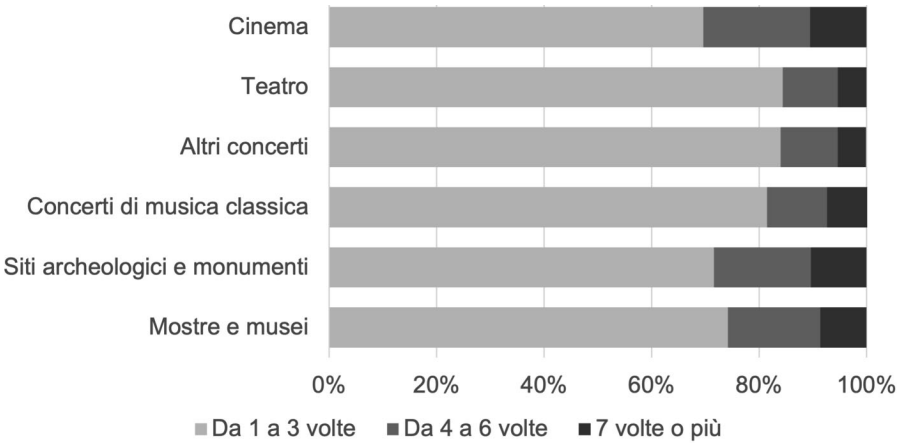
Questi dati restituiscono quindi l’immagine di un Paese in cui la partecipazione culturale è relativamente diffusa, ma poco intensa: una quota signifi-

5. Per “reputation economy” si intende un’economia in cui la reputazione di un’azienda, di un’istituzione o di una persona diventa uno degli asset più importanti.

6. Istat, *Annuario statistico italiano 2025*. Disponibile online a: <https://www.istat.it/storage/ASI/2025/capitoli/C10.pdf>.

cativa di popolazione accede almeno una volta all’anno a contenuti culturali, ma solo una minoranza sviluppa abitudini di fruizione continuative (Figura 1). Inoltre, le diverse forme di offerta culturale presentano livelli di accessibilità molto differenti.

Fig. 1 – Frequenza annua di fruizione delle persone di 6 anni e più che usufruiscono dei diversi tipi di spettacolo e/o intrattenimento fuori casa, 2024



Fonte: Istat, 2025.

Ma questi numeri – che tanto ci possono colpire perché restituiscono la foto di un’Italia poco dedita alla fruizione culturale – danno gli elementi utili per comprendere davvero i trend di domanda?

C’è, per esempio, chi al museo non è andato fisicamente ma lo ha visitato online o ne ha seguito un podcast. Sicuramente, nel 2017, poche migliaia di visitatori hanno potuto vedere dal vivo la mostra dell’artista inglese Damien Hirst a Palazzo Grassi a Venezia “*Treasures from the wreck of the unbelievable*” ma molte di più hanno visto l’omonimo documentario su Netflix, e così via. Come considerare dunque queste esperienze culturali?

A fronte di un’esposizione quotidiana e crescente a contenuti culturali online, la partecipazione in presenza appare più limitata e discontinua. Le statistiche tradizionali rischiano quindi di cogliere solo parzialmente il fenomeno, sottostimando forme di consumo culturale ormai sempre più rilevanti.

2. Turisti culturali 4.0

Una parte significativa del consumo culturale delle persone oggi avviene in occasione di trasferte e vacanze: non solo perché durante il viaggio si visi-

tano musei, siti e città d'arte, ma anche perché, sempre più spesso, è proprio un'attività o un attrattore culturale – un sito, un evento, un festival – a rappresentare la motivazione principale della partenza.

Il turismo, in particolare quello culturale, rappresenta dunque un ambito privilegiato per osservare le trasformazioni della domanda culturale. Da un lato, perché una quota rilevante dei consumi culturali si realizza in contesti turistici; dall'altro, perché molte innovazioni nell'offerta culturale sono nate proprio per rispondere ai bisogni del visitatore-turista, sempre più informato, autonomo e orientato all'esperienza.

Negli ultimi anni, la crescita dei flussi turistici internazionali ha contribuito in modo significativo a ridefinire le modalità di fruizione della cultura. Secondo UN Tourism, nel 2024 si sono registrati circa 1,3 miliardi di arrivi turistici internazionali a livello globale, con un ritorno ai livelli pre-pandemici e prospettive di ulteriore crescita⁷. La grande maggioranza di questi viaggi è motivata da finalità leisure, mentre il turismo business rappresenta una quota più contenuta.

All'interno di questi flussi, il turismo culturale riveste un ruolo centrale. Stime di OCSE e UNESCO indicano che circa il 35-40% dei viaggi internazionali include una componente culturale significativa, rendendo il patrimonio storico-artistico, i musei, gli eventi e le produzioni culturali elementi chiave dell'attrattività delle destinazioni. In molti contesti, tali asset risultano fortemente dipendenti dal mercato turistico, in termini sia di visitatori sia di sostenibilità economica.

La relazione tra cultura e turismo non è quindi accessoria, ma strutturale, e richiede un'analisi attenta. Le trasformazioni della domanda culturale si riflettono infatti anche nel turismo, dove si osservano cambiamenti nei comportamenti dei visitatori e, parallelamente, processi di innovazione dell'offerta.

In questo quadro, la tecnologia ha assunto un ruolo cruciale. L'interazione tra turismo culturale e ICT si manifesta, da un lato, nello sviluppo di nuove forme di comunicazione e promo-commercializzazione dei territori e del patrimonio; dall'altro, nella costruzione di infrastrutture digitali per la fruizione, che abilitano modalità sempre più personalizzate e accessibili di esperienza.

Nella fase pre-esperienza, il visitatore è fortemente influenzato dalle informazioni disponibili online, provenienti sia da fonti istituzionali sia da altri utenti, in un processo in cui contenuti editoriali e user-generated content si intrecciano. Durante il viaggio, le tecnologie digitali supportano l'esperienza attraverso strumenti ormai pienamente integrati nei dispositivi personali: QR code, applicazioni web-based, sistemi di geolocalizzazione ed

7. <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard>.

esperienze immersive, tra cui soluzioni di realtà aumentata e contenuti audio fruibili da smartphone. In alcuni casi, queste tecnologie contribuiscono a ridefinire la visita stessa, ampliando le modalità di accesso e interpretazione di ciò che si fruisce.

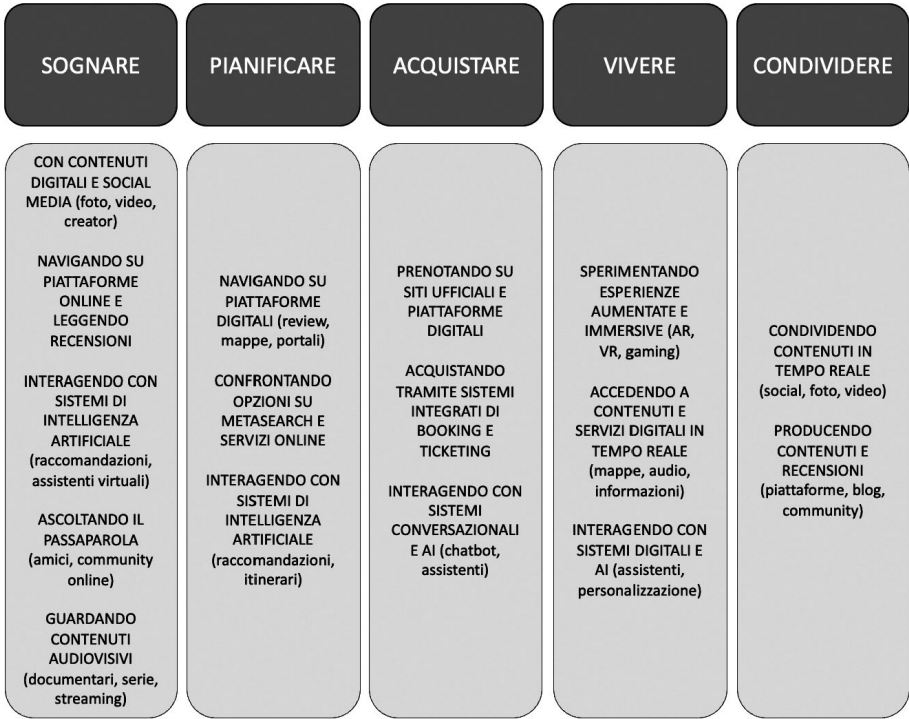
Infine, nella fase post-esperienza, il digitale consente di prolungare e rielaborare l’esperienza vissuta ossia lasciare recensioni, condividere contenuti, approfondire temi di interesse e contribuire attivamente alla costruzione della reputazione e dell’immagine delle destinazioni.

3. Le 5 fasi della cultural experience

Per capire meglio come tutto questo si traduce concretamente, e per esemplificarlo, proviamo a individuare le fasi che ciascuno di noi attraversa quando si trasforma in un fruitore culturale.

Potremmo elencarne almeno cinque: il sogno, la pianificazione, la prenotazione, l’esperienza, il rientro con la condivisione dell’esperienza vissuta con chi non era fisicamente con noi.

Fig. 2 – Le cinque fasi della cultural experience e attività connesse



Fonte: autori.

In ciascuna di queste tappe è possibile vedere come gli aspetti tecnologici e digitali siano diventati fondamentali nel costruire la nostra esperienza di fruitori e viaggiatori culturali.

Sognare e pianificare

Come si arriva a scegliere un luogo da visitare o uno spettacolo a cui assistere? Un tempo si parlava con amici o parenti delle loro esperienze e dei luoghi più amati, oppure, pensando ai viaggi, si entrava in un'agenzia.

Oggi le cose sono in parte cambiate: la principale differenza è che il passaparola da locale è diventato globale e, soprattutto, mediato da piattaforme digitali. Le persone cercano ispirazione osservando contenuti condivisi online, non solo da amici e conoscenti, ma anche da creator e community distribuite su scala globale.

Negli ultimi anni, piattaforme come TikTok e Instagram hanno assunto un ruolo centrale nei processi di scoperta, trasformandosi in veri e propri motori di ricerca culturale e turistica. Attraverso contenuti brevi, visuali e altamente coinvolgenti, queste piattaforme influenzano in modo significativo le scelte di consumo, spesso ancora prima che l'utente abbia maturato un'intenzione precisa.

In questo contesto, la "reputation economy" si evolve in una più ampia "attention economy algoritmica", in cui la visibilità dei contenuti non dipende solo dalla qualità percepita, ma anche dalla capacità degli algoritmi di intercettare e orientare l'attenzione degli utenti.

La scelta di una destinazione, di un museo o di un evento culturale è quindi sempre più il risultato di un processo continuo, frammentato e guidato da flussi di contenuti personalizzati, piuttosto che di una decisione lineare e pienamente consapevole.

Questa dinamica trova oggi una manifestazione particolarmente evidente nei fenomeni di overtourism. In molte destinazioni culturali, la combinazione tra visibilità sui social media, facilità di accesso e standardizzazione dell'esperienza ha prodotto una forte concentrazione dei flussi turistici.

Un caso emblematico e molto dibattuto dai media è quello di Kyoto, dove la crescente esposizione sui social media e la ricerca di esperienze percepite come autentiche hanno contribuito a saturare interi quartieri storici. Dinamiche simili si osservano anche in contesti italiani: la cosiddetta "finestrella" di via Piella a Bologna, un piccolo scorcio sul canale cittadino, è diventata una tappa obbligata per molti visitatori proprio grazie alla sua diffusione su Instagram e TikTok, generando code e concentrazione di flussi in uno spazio estremamente limitato.

Le scelte su come trascorrere il tempo libero avvengono oggi in modo sempre più continuo e integrato nell'esperienza digitale quotidiana. Più che in momenti distinti e consapevoli, gli individui entrano in contatto con opportunità culturali e di consumo attraverso un flusso costante di contenuti, prevalentemente mediato da dispositivi mobili.

Se già a metà degli anni 2010 si parlava di “micro-momenti” per descrivere interazioni rapide e orientate a un bisogno immediato, oggi queste dinamiche si sono evolute in ecosistemi digitali persistenti, in cui l’esposizione ai contenuti è continua e spesso guidata da sistemi algoritmici che selezionano, ordinano e suggeriscono informazioni sulla base dei comportamenti degli utenti.

Piattaforme come YouTube offrono un esempio particolarmente evidente di questo meccanismo: la fruizione di un contenuto attiva automaticamente una sequenza di contenuti correlati, rendendo fluido e immediato il passaggio tra scoperta, approfondimento e consumo. Elementi come la musica, i luoghi o i riferimenti culturali presenti in un video diventano punti di accesso ad ulteriori contenuti, senza soluzione di continuità.

In questo contesto, il consumo culturale assume la forma di un flusso continuo, in cui la scoperta non precede l’esperienza, ma ne diventa parte integrante, e il passaggio da un contenuto all’altro avviene in modo rapido, spesso guidato da logiche di raccomandazione automatica.

Acquistare (e pagare)

Così come la ricerca di informazioni, anche la prenotazione avviene ormai prevalentemente online, all’interno di ecosistemi digitali sempre più integrati. Negli ultimi anni, tuttavia, si è assistito a un ulteriore cambiamento: l’ingresso dell’intelligenza artificiale nei processi di interazione con l’utente. Se in passato i chatbot rappresentavano una prima forma di automazione del dialogo, oggi assistiamo alla diffusione di sistemi di AI conversazionale avanzata, in grado di comprendere richieste complesse, fornire suggerimenti personalizzati e accompagnare l’utente in tutte le fasi dell’esperienza, dalla scelta alla prenotazione fino alla fruizione. Parallelamente, i sistemi di raccomandazione – già ampiamente diffusi nelle piattaforme di streaming – stanno diventando sempre più rilevanti anche nei settori culturale e turistico, contribuendo a costruire esperienze su misura basate sui dati, sulle preferenze e sui comportamenti degli utenti. Un esempio particolarmente interessante è *Qloo*, che utilizza modelli di intelligenza artificiale per analizzare i gusti degli utenti e individuare correlazioni tra ambiti diversi, come musica, cinema, ristorazione e destinazioni turistiche, costruendo così traiettorie di consumo culturale personalizzate.

In questo scenario, il processo di acquisto non è più un momento separato, ma parte integrante di un’esperienza fluida e continua, in cui ricerca, decisione e fruizione tendono a sovrapporsi. Accanto alle piattaforme tradizionali di booking e ticketing, stanno emergendo anche modelli che superano la contrapposizione tra intermediazione e prenotazione diretta. Soluzioni come *dAirect* propongono forme ibride in cui l’accesso all’offerta è mediato da interfacce digitali avanzate, spesso integrate con sistemi di intelligenza artificiale, consentendo di combinare i vantaggi della comparazione tipica

delle piattaforme con una maggiore prossimità tra domanda e offerta. In questi casi, l'intermediazione non scompare, ma assume una natura sempre più tecnologica e algoritmica.

Anche per quanto riguarda le esperienze sul territorio si osserva il crescente successo di piattaforme integrate per la prenotazione di mostre, musei, spettacoli, eventi e tour – come Musement o Tiqets – che aggregano l'offerta e semplificano l'accesso ai servizi culturali. Allo stesso tempo, i siti istituzionali dei diversi attrattori continuano a rappresentare un touchpoint fondamentale nella relazione con il visitatore, non solo per l'acquisto ma anche per la gestione dei flussi e la progettazione dell'esperienza. Sul fronte dell'interazione diretta con l'utente, le applicazioni di instant messaging e i sistemi conversazionali stanno evolvendo rapidamente, anche se nel settore culturale la loro diffusione è ancora disomogenea. In contesti internazionali, piattaforme come WeChat o Alipay integrano già servizi di informazione, prenotazione e pagamento all'interno di un'unica interfaccia. Più in generale, si assiste al passaggio da chatbot basici a sistemi di interazione sempre più sofisticati, capaci di accompagnare l'utente lungo l'intero percorso esperienziale.

Vivere

La tecnologia ha cambiato profondamente anche il modo di muoverci all'interno dei luoghi.

Sul fronte del formato possiamo avere, per esempio, strumenti che forniscono informazioni tramite realtà aumentata, video o contenuti audio, oggi sempre più accessibili direttamente dallo smartphone tramite QR code o piattaforme web, senza la necessità di scaricare applicazioni dedicate.

In termini di contenuto, vi sono soluzioni pensate per fornire informazioni su un determinato bene culturale, sugli eventi presenti in una città, oppure per sperimentare un museo o una destinazione attraverso il gioco (gaming) e modalità immersive e interattive.

Alcune applicazioni e piattaforme mettono in contatto diretto gli attrattori della destinazione con aspetti più commerciali legati all'intrattenimento e ai prodotti del territorio. Allo stesso tempo, si sviluppano forme di interazione tra visitatori e comunità locali, spesso mediate da piattaforme digitali e basate sulla condivisione di esperienze e contenuti.

Al centro di tutto ciò ci sono, ancora una volta, gli smartphone. Ciascuno di noi arriva in un luogo con un proprio device: uno strumento, da un lato potenzialmente “distraente”, perché ci permette in qualsiasi momento di scollegarci dal “qui e ora” del luogo in cui siamo, ma, dall'altro, anche estremamente potente, perché consente un accesso immediato a informazioni, servizi e contenuti legati all'esperienza.

Visite guidate, audioguide, ricostruzioni in realtà aumentata, mappe digitali e molto altro ci accompagnano nella nostra esperienza culturale per scoprire, capire e approfondire ciò che vogliamo vedere. Sempre più spesso,

inoltre, questi contenuti vengono adattati alle preferenze dell'utente, anche grazie all'utilizzo di sistemi di raccomandazione e personalizzazione.

L'utente, attraverso il proprio smartphone e facendo ricorso a diversi strumenti digitali, può così interagire con l'ambiente esterno e ricevere da esso – o meglio, attraverso di esso – conoscenze e approfondimenti, diventando parte attiva dell'esperienza.

Condividere

Infine, la tecnologia rappresenta uno strumento fondamentale di condivisione dell'esperienza, attraverso contenuti prodotti dagli utenti: video, immagini, commenti sui social media, recensioni online, blog e altre forme di user-generated content.

La condivisione dell'esperienza costituisce il pilastro della cosiddetta “reputation economy”, un sistema in cui il valore percepito di un bene o di un servizio è sempre più influenzato dalle valutazioni e dai contenuti prodotti dagli utenti. In questo contesto, piattaforme come Airbnb hanno contribuito a diffondere modelli di reputazione bidirezionale, in cui le informazioni non circolano più in modo unidirezionale dal consumatore verso l'offerta, ma si costruiscono attraverso uno scambio reciproco tra utenti e fornitori.

Oggi, tuttavia, la reputation economy si inserisce in un contesto più ampio, in cui visibilità e rilevanza dei contenuti sono sempre più mediate da sistemi algoritmici. Le recensioni e i contenuti condivisi non solo influenzano direttamente le scelte di altri utenti, ma contribuiscono anche a determinare il posizionamento di destinazioni, attrattori ed esperienze all'interno delle piattaforme digitali.

In questo senso, la condivisione non rappresenta soltanto una fase successiva all'esperienza, ma diventa parte integrante dei processi di costruzione della domanda, alimentando un ciclo continuo in cui ogni esperienza vissuta contribuisce a generare nuove traiettorie di scoperta e consumo.

Se questo breve excursus riguarda le abitudini della domanda, dal lato dell'offerta la tecnologia non è solo funzionale alla costruzione dell'esperienza e alla sua promo-commercializzazione, ma anche alla governance del territorio e alla gestione dei flussi nei luoghi della cultura.

Gli strumenti tecnologici vengono utilizzati anche per monitorare e indirizzare i visitatori e i turisti, individuare e studiare le aree di congestione e offrire adeguati servizi di mobilità attraverso, per esempio, l'analisi dei big data e l'intelligenza artificiale (AI).

Ancora, la tecnologia può essere medium per la raccolta di fondi per il mantenimento e la gestione degli attrattori turistici o per lo sviluppo di nuovi servizi e prodotti culturali.

Nel sistema culturale possiamo infatti osservare le stesse dinamiche avvenute negli altri settori produttivi, pur con declinazioni proprie del settore, che hanno portato cambiamenti a tutti i livelli della filiera di produzione di cultura.

Il primo è quello della convergenza dei supporti: grazie ai sistemi di digitalizzazione, le nuove tecnologie consentono di utilizzare un unico supporto (in questo momento lo smartphone) per fruire di contenuti culturali di natura differente, al cui consumo, in passato, erano dedicati mezzi e talvolta luoghi appositi. Non più di 15 anni fa si utilizzavano strumenti differenti per ascoltare musica (impianti stereo, ipod ecc.) per vedere film (televisore), leggere (libri cartacei o lettori per ebook). Oggi si può utilizzare un solo strumento (smartphone o personal computer) per tutti questi consumi, grazie al trasporto dei contenuti *as is* o alla migrazione dei contenuti in forme differenti, più adatte a essere fruite sui nuovi mezzi.

Il secondo cambiamento è quello che ha visto emergere l'adozione di un nuovo modello di produzione: è avvenuto un passaggio da un modello di produzione culturale in cui tra artista e fruitore vi è un rapporto indiretto e unidirezionale, a un sistema in cui tra chi produce e chi fruisce cultura vi è un dialogo diretto. Ne sono un esempio piattaforme come Wattpad, che consentono un'interazione diretta tra autori e lettori e favoriscono forme di produzione partecipativa dei contenuti.

"Markets are conversations", diceva il visionario *Cluetrain Manifesto*⁸ a fine anni '90, e questo è valido anche per la produzione culturale che, da modello di produzione top-down, si sta trasformando sempre più in opera dialogica.

A valle di questo cambiamento di paradigma vi è poi il fatto che i consumatori si stanno trasformando anche in produttori di beni culturali (prosumers), poiché stimolati a partecipare alla produzione di contenuti grazie alle piattaforme tecnologiche, in una logica di co-creazione.

Come vedremo nel prossimo capitolo, vi è stato infine, ma non meno importante, un cambiamento importante in termini di produzione, causato dalla de-materializzazione delle opere, dei supporti, della distribuzione, che ha comportato la scomparsa di intere parti della filiera (si pensi alla filiera musicale e alla scomparsa dei negozi dedicati), l'emergere di nuovi attori, e l'entrata e anche il dominio nel settore da parte di aziende del tech, non della produzione culturale.

La questione tecnologica è quindi oggi un aspetto chiave per il mondo della cultura poiché la rivoluzione digitale sta radicalmente cambiando i comportamenti di consumo, anche culturale, obbligando molte istituzioni, dai musei ai teatri ai festival, a ripensare la propria relazione con il pubblico e i modelli di diffusione e fruizione dei contenuti culturali da loro prodotti.

8. Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. (2000), *The Cluetrain Manifesto*, Perseus Books.

Lo scenario competitivo

I grandi cambiamenti della domanda descritti nel primo capitolo sono strettamente connessi alle trasformazioni avvenute sul fronte dell'offerta e riverberatesi poi anche sul mercato del lavoro e sui mestieri della cultura.

Di queste evoluzioni, tre appaiono particolarmente rilevanti, ossia:

- i processi di digitalizzazione dei contenuti culturali;
- l'emergere di nuovi canali e piattaforme di distribuzione, e la nascita di nuovi operatori internazionali;
- l'affermarsi dell'economia dell'esperienza e del tempo libero.

Queste trasformazioni hanno preso forma, a partire dalla fine del millennio, in un contesto di globalizzazione dei mercati della cultura, di allargamento del concetto di prodotto culturale anche ai beni e ai servizi delle industrie creative, e di un crescente riconoscimento del ruolo della cultura come fattore di sviluppo economico.

1. La dimensione dei mercati della cultura e della creatività

A partire dagli anni '90 del XX secolo, una crescente consapevolezza del valore economico generato dalle industrie di produzione di beni e servizi cul-

turali e creativi ha acceso i riflettori sull'economia della creatività e spinto a una sistematizzazione della conoscenza di questo macro-settore.

Tale attenzione, partita dal mondo anglosassone – il britannico Department of Culture Media and Sport fu tra i primi a dare una definizione di industrie creative (1998) – si è poi allargata rapidamente a tutte le economie avanzate e alle economie emergenti nel corso degli anni 2000, creando un dibattito globale e dando il via a una miriade di studi atti a delimitare e quantificare l'economia della creatività. Operazione non facile vista la grande dinamicità e varietà degli operatori che la caratterizzano.

Anche molte organizzazioni internazionali come l'UNESCO, l'UNDP (Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo) e l'UNCTAD (Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo) si sono inserite in questo dibattito, dedicando importanti ricerche e pubblicazioni alla cosiddetta “creative economy”, sia per cercare di dare una quantificazione degli scambi mondiali di beni e servizi creativi, sia per presentare il proprio punto di vista istituzionale sul tema.

In particolare, l'UNCTAD monitora annualmente lo scambio di beni e servizi a livello mondiale e pubblica periodicamente il “Creative Economy Outlook”, rapporto specificamente dedicato all'analisi dell'import-export di beni e servizi delle industrie creative tra paesi.

In Italia, il primo studio articolato sulle industrie creative nazionali, il *Libro Bianco sulla Creatività*¹, è stato condotto nel 2007 dall'economista Walter Santagata insieme a un gruppo di esperti nell'ambito di una commissione di studio ministeriale sotto l'allora Ministro della cultura e del turismo Francesco Rutelli.

Il Libro bianco ha tracciato un modello italiano di creatività orientato prima di tutto alla qualità e all'inclusione sociale, oltre che all'innovazione tecnologica, e include le industrie

*artigianali e manifatturiere che producono i beni della cultura materiale; in una parola, tutti i beni e servizi del made in Italy che hanno nella tradizione culturale dell'industria distrettuale locale un riferimento prioritario. Sono industrie creative quelle che producono contenuti protetti dal copyright come il cinema, la televisione, l'editoria, ma anche il software e la pubblicità. Sono industrie creative, infine, quelle che rappresentano il patrimonio storico e artistico del paese: dai musei, ai monumenti, all'architettura, all'arte contemporanea, alla musica, al teatro e alla lirica*².

Partendo dal Libro Bianco di Santagata, Fondazione Symbola e Unioncamere hanno sviluppato un modello di raccolta dati per misurare il sistema produttivo culturale e creativo italiano, presentato poi nella pubblicazione annua-

1. Santagata W. (2009, a cura di), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Milano, UBE.

2. Santagata W. (2014), *Il Governo della cultura*, Bologna, il Mulino, p. 19.

le “Io Sono Cultura”. I dati mostrano che nel 2024 il sistema produttivo culturale e creativo italiano ammontava a oltre 112 miliardi di euro (circa il 5,7% del PIL), con l’impiego di 1,52 milioni di occupati. Nel complesso, considerando anche le istituzioni del terzo settore e la pubblica amministrazione, la filiera culturale ha prodotto nello stesso anno 303 miliardi di euro, il 15,5% del valore aggiunto nazionale³. La Tabella 1 riporta i dati di dettaglio per settore.

Tab. 1 – Valore aggiunto del Sistema Produttivo Culturale e Creativo italiano per settore, anno 2024

	Valore aggiunto in MIL €	% sul tot. SPCC	% sul tot. Economia
<i>ATTIVITÀ CORE (di cui)</i>	63.148 €	56,1%	3,2%
Architettura e design	9.735 €	8,6%	0,5%
Audiovisivo e musica	7.216 €	6,4%	0,4%
Comunicazione	7.194 €	6,4%	0,4%
Editoria e stampa	11.096 €	9,9%	0,6%
Patrimonio storico e artistico	3.887 €	3,5%	0,2%
Performing arts e arti visive	6.534 €	5,6%	0,3%
Software e videogiochi	17.667 €	15,7%	0,9%
<i>ATTIVITÀ CREATIVE DRIVEN</i>	49.411 €	43,9%	2,5%
TOTALE SPCC	112.560 €	100,0%	5,7%

Fonte: Unioncamere/Fondazione Symbola, 2025.

Tab. 2 – Occupazione connessa al Sistema Produttivo Culturale e Creativo italiano per settore, anno 2024

	Valore aggiunto in MIL €	% sul tot. SPCC	% sul tot. Economia
<i>ATTIVITÀ CORE (di cui)</i>	905.753	59,2%	3,4%
Architettura e design	145.484	9,5%	0,5%
Audiovisivo e musica	64.852	4,2%	0,2%
Comunicazione	129.099	8,4%	0,5%
Editoria e stampa	196.719	12,9%	0,7%
Patrimonio storico e artistico	61.803	4,0%	0,2%
Performing arts e arti visive	102.917	6,7%	0,4%
Software e videogiochi	204.917	13,4%	0,8%
<i>ATTIVITÀ CREATIVE DRIVEN</i>	623.124	40,8%	2,4%
TOTALE SPCC	1.528.877	100,0%	5,8%

Fonte: Unioncamere/Fondazione Symbola, 2025.

3. Unioncamere/Fondazione Symbola, *Io sono Cultura 2025*. Disponibile online a: www.symbola.net.

2. I processi di digitalizzazione dei contenuti culturali

Tornando all'analisi dei fattori che, negli ultimi decenni, più hanno impattato strutturalmente sulla produzione e distribuzione di beni e servizi creativi, oltre che sulla domanda, quello tecnologico è senz'altro di primaria rilevanza.

Il rapporto tra cultura e tecnologia è, in realtà, un rapporto di lunga data, che ha riguardato un po' tutti gli ambiti della produzione culturale. Ricostruirlo in modo dettagliato nei suoi passaggi non è tema di questo volume ma è comunque interessante ripercorrerne almeno alcune tappe particolarmente interessanti (discrezionalmente scelte da chi scrive) e raccontare la storia di alcune “*technology ventures*”, grandi e piccole, che più di altre hanno contribuito a trasformare i settori culturali e creativi in quello che sono oggi.

1959: il diciannovenne Giovanni d’Uva inventa le audioguide. I primi esemplari, detti “audiofoni” trovarono applicazione nelle chiese prima che nei musei. Il cardinale Giovanni Battista Montini (futuro Papa Paolo VI) colse infatti per primo la bontà del nuovo mezzo, accogliendo la proposta del giovane imprenditore di installare nel Duomo di Milano le prime audioguide da lui inventate. Il sistema si diffuse rapidamente in tutta Italia e trovò impiego al Duomo di Firenze, al Duomo di Siena, al Duomo di Pisa, al Sacro Convento di San Francesco in Assisi, al Pantheon di Roma per poi essere adottato, progressivamente, anche nel mondo dei musei.

Ancora oggi D’Uva è una realtà imprenditoriale attiva nella progettazione e sviluppo di audioguide, videoguide, radioguide, mobile app, totem multimediali, tour guidati e servizi museali⁴.

1971: prende avvio il Progetto Gutenberg (PG) grazie all’informatico, scrittore e attivista americano Michael Hart. L’intento è quello di rendere gratuitamente disponibili, attraverso la rete, testi elettronici liberi da copyright. Il primo testo messo online da Hart – considerato a tutti gli effetti l’inventore dell’ebook e scomparso nel 2011 – fu la Dichiarazione di Indipendenza americana. Per la diffusione del testo fu creato un nuovo formato, un e-text, che rendeva possibile leggere il file da terminale, stamparlo e scaricarlo. Successivamente, furono resi disponibili testi di Shakespeare, Omero e altri autori classici. Al 2025, il sito di PG consta di una biblioteca di oltre 75.000 eBook scaricabili gratuitamente o leggibili online. Si tratta soprattutto di testi non (più) coperti da diritto d’autore anche se sono disponibili anche alcuni testi di autori viventi che ne hanno concesso la pubblicazione sulla piattaforma.

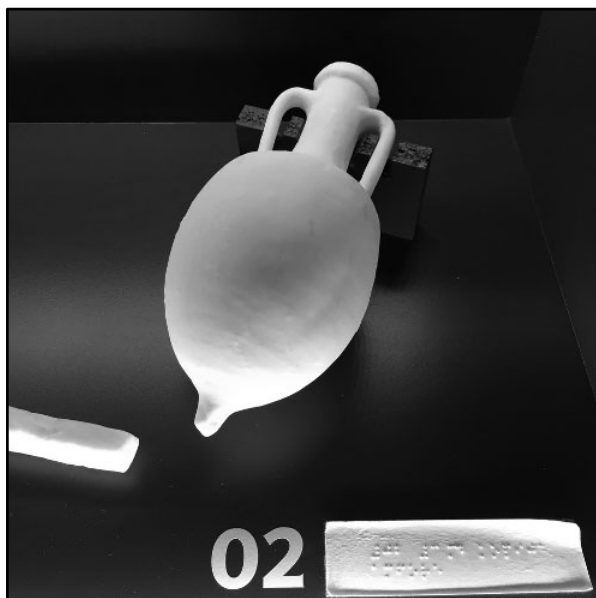
1984: Chuck Hull, ingegnere e inventore statunitense realizza la prima stampante 3D e la brevetta. Passerà però molto tempo prima che la sua invenzione trovi applicazione e si diffonda a livello globale. Solo nel 2005, infatti,

4. www.duva.eu.

alla scadenza del brevetto per la stampa a filo fuso, l'ingegnere britannico Adrian Bowyer poté fabbricare una macchina in grado di stampare oggetti. Il progetto, denominato RepRap ("Replicating Rapid Prototyper"), fu pubblicato in open source su www.reprap.org e da lì, tra il 2007 e il 2009 a New York, tre ragazzi – Bre Pettis, Adam Mayer e Zach Smith – svilupparono un nuovo tipo di stampante, poco costoso, vendibile in kit, di facile assemblaggio e utilizzo: Cupcake CNC. Nel 2009 i tre fondarono MakerBot, che nel 2013 viene acquisita per 400 milioni di dollari da Stratasys, leader mondiale della commercializzazione di stampanti 3D.

La stampa 3D ha trovato larghissimo impiego in molti settori ma le applicazioni in ambito artistico e culturale sono particolarmente interessanti e vanno dalla conservazione e restauro – permettendo la realizzazione molto fedele di opere o di parti perdute di opere – allo sviluppo di sistemi per rendere accessibile a tutti il patrimonio culturale attraverso, per esempio, la produzione di copie tattili di oggetti d'arte per non vedenti. Vi è poi il contributo che il 3D sta dando ai processi di "digital repatriation", consentendo la realizzazione di copie fedeli di opere distrutte o trafugate, come nel caso della ricostruzione dell'arco del Tempio di Bel di Palmira, presentata nel 2016 in diverse città del mondo.

Fig. 1 – Riproduzione tattile stampata in 3D di anfora di tipo greco-italico al Museo del Mare di Pirano



1990: è la data di nascita dell'MP3 (sigla di MPEG audio layer-3) che fu poi standardizzato nel 1991. La nuova tecnica di codifica-decodifica e com-

pressione del suono digitalizzato – risultato di un lungo processo di ricerca durato anni e portato avanti in particolare dall'ingegnere tedesco Karlheinz Brandenburg – aveva lo scopo di ottenere una drastica riduzione del numero di bit (circa 12 volte) necessario per codificare un brano musicale senza alterarne in modo sensibile la qualità.

L'uso di MP3 ha rivoluzionato nel corso degli anni Novanta del secolo scorso il mercato musicale, permettendo di trasferire via Internet i brani musicali, ma creando al contempo enormi problemi legali di tutela dei diritti d'autore. La facilità di trasferimento dei file, infatti, portò in pochissimi anni alla nascita e allo sviluppo della pirateria musicale, come racconta in modo dettagliato il libro di Stephen Witt del 2015 *"How Music Got Free: What happens when an entire generation commits the same crime?"*⁵. Il fenomeno della pirateria e delle piattaforme connesse, come Pirate Bay, e la combinazione di hardware e software efficienti per scaricare e ascoltare musica in formato digitale (ovvero la comparsa sul mercato di iPod e iTunes), hanno completamente trasformato il mercato e aperto la strada per lo sviluppo di nuove soluzioni di distribuzione e fruizione della musica digitale, ridefinendo le logiche di accesso, consumo e monetizzazione dei contenuti musicali.

1997: nasce Netflix, fondata dagli statunitensi Reed Hastings e Marc Randolph per offrire noleggi online di film. Nel 2007 l'azienda inaugurò il servizio di streaming per gli Stati Uniti. Dopo anni di espansione in numerosi Paesi, nel 2016 il servizio diventò globale: in quell'anno Reed Hastings annunciò infatti, dal palco del Consumer Electronic Show, una delle principali fiere e elettronica di consumo, l'attivazione del servizio in tutti i paesi non ancora coperti dalla piattaforma. *"Che vi troviate a Sydney o a San Pietroburgo, a Singapore o a Seul, a Santiago o a Saskatoon, ora potete far parte della rivoluzione della Internet TV. Basta aspettare. Basta guardare un palinsesto che non è il vostro. Basta frustrazione. Soltanto Netflix."*⁶

Netflix è oggi una delle principali piattaforme globali di streaming video con oltre 300 milioni di abbonati in più di 190 paesi (dati 2025) che ogni giorno guarda milioni di ore di programmi televisivi e film. Ma a renderla interessante non sono solo contenuti e dimensioni, bensì il modello su cui l'azienda ha basato il suo sviluppo: ossia sulla valutazione di modelli di visualizzazione dei contenuti da parte degli abbonati, compresi aspetti come generi preferiti, quantità del tempo trascorso a guardare un programma, e modalità di messa in pausa dei programmi.⁷

2005: Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim, ex dipendenti di PayPal, fondano YouTube con l'obiettivo di semplificare la creazione e la condivisio-

5. Witt, S. (2016), *Free*, Torino, Einaudi.

6. Citazione in Lobato R. (2020), *Netflix nations: Geografia della distribuzione digitale*, Roma, minimum fax.

7. Marazzo F. (2016), *Effetto Netflix. Il nuovo paradigma televisivo*, Milano, Egea.

ne di video online in un momento in cui queste operazioni risultavano ancora tecnicamente complesse e poco accessibili.

La piattaforma nacque in un contesto in cui la produzione e la distribuzione di contenuti audiovisivi erano fortemente centralizzate e controllate da pochi operatori. YouTube contribuì a trasformare radicalmente questo modello, rendendo possibile per milioni di utenti non solo accedere ai contenuti, ma anche produrli, pubblicarli e distribuirli su scala globale. Si affermò così una nuova fase caratterizzata dalla diffusione dei contenuti user-generated e dall'emergere di nuovi attori della produzione culturale, anticipando lo sviluppo della cosiddetta “*creator economy*”.

2006: il programmatore Daniel Ek e l'imprenditore Martin Lorentzon, entrambi svedesi, fondano Spotify. Sebbene il servizio sia stato nel tempo contestato da artisti e operatori della musica⁸, è indubbio che Spotify abbia giocato un ruolo fondamentale nell'evoluzione dello streaming musicale online e nel passaggio dal pagamento per il contenuto al pagamento per l'accesso.

Nel 2014 Ek postò la seguente dichiarazione sul blog ufficiale di Spotify: “*abbiamo cominciato Spotify perché amiamo la musica e la pirateria la stava uccidendo*”. Creando un sistema legale per ascoltare la musica gratuitamente, Spotify ha reso possibile l'ascolto di una quantità enorme di musica ovunque in qualsiasi momento. Secondo gli autori del libro “*Spotify Tear-down*” però, “*l'emergere dello streaming musicale come pratica culturale potrà essere storicizzato in più di un modo. E se Spotify apparirà come un attore centrale in questa narrativa di storicizzazione, l'azienda ha avuto più di un ruolo nel processo, e non sempre uno positivo e di successo*”.⁹

2007: è l'anno di iPhone. Durante la presentazione del dispositivo, Steve Jobs lo descrisse come la combinazione di tre strumenti in uno: un telefono, un iPod e un dispositivo per navigare in Internet. Questa integrazione segnò una svolta decisiva nella fruizione dei contenuti culturali: funzioni prima separate – dalla musica ai video, dalla lettura ai giochi – confluirono su un unico dispositivo, destinato a diventare il principale punto di accesso alla cultura digitalizzata.

Negli anni immediatamente successivi, lo sviluppo degli app store – dall'App Store di Apple al marketplace Android poi evoluto in Google Play – ha consolidato questo modello, rendendo possibile l'accesso a una immensa gamma di contenuti e servizi culturali attraverso un unico dispositivo e inaugurando così una nuova fase caratterizzata da una fruizione mobile, continua e personalizzata, che trasforma il consumo culturale da attività circoscritta in momenti dedicati a pratica quotidiana diffusa.

8. Si veda per esempio di libro di Byrne D. (2017), *How Music Works*, New York, Three Rivers Press.

9. Eriksson N. (2019), *Spotify Teardown: Inside the Black Box of Streaming Music*, Cambridge, The MIT Press, p. 34.

2011: Google entra nel mondo dell'arte con la fondazione no-profit Google Cultural Institute. La Fondazione gestisce oggi il progetto Google Arts & Culture (precedentemente Google Art Project), piattaforma online che raccoglie i capolavori digitalizzati di decine di musei, istituzioni e gallerie tra i più importanti del mondo e che permette una visita virtuale negli spazi delle stesse grazie all'utilizzo della stessa tecnologia usata per il progetto Street View. A partire dal 2016, per la digitalizzazione delle immagini è stata ideata una speciale macchina fotografica robotizzata, chiamata Art Camera, che permette di effettuare riprese fotografiche con una risoluzione di 7 gigapixel (7 miliardi di pixel) e, tra le tecnologie utilizzate da Google Arts & Culture, vi sono anche la modellazione 3D, il machine learning e la realtà virtuale. Sul sito è possibile effettuare ricerche tematiche, tour virtuali, costruire una collezione personale, comporre album tematici e molto altro. Vi sono poi progetti specifici condotti in partnership con grandi e piccole istituzioni culturali di tutto il mondo dal British Museum all'Australian National Surfing Museum.

2012: è l'anno in cui l'americano Palmer Luckey si affida alla piattaforma di crowdfunding Kickstarter per finanziare lo sviluppo del suo prototipo di cuffia per la realtà virtuale (VR), Oculus Rift. La campagna raccolse quasi 2,5 milioni di dollari e segnò una chiara linea di demarcazione tra i precedenti fallimenti commerciali della VR e la moderna rivoluzione della realtà virtuale. Nel 2014 Facebook acquistò Oculus e Sony annunciò il progetto VR. Sempre nel 2014, Google lanciò la piattaforma di realtà virtuale Cardboard e Samsung Gear VR. La realtà virtuale, insieme alla realtà aumentata (AR) diventò improvvisamente uno dei temi più caldi del dibattito tecnologico globale coinvolgendo anche molti luoghi della cultura, dai musei ai siti archeologici che iniziarono a sviluppare nuovi progetti non solo per arricchire l'esperienza dei visitatori, ma anche per trasportarli al di là di quella che può essere la "realtà falsata" dello stato attuale dei luoghi rispetto a come erano veramente nel passato.

2022-oggi: la diffusione dell'intelligenza artificiale generativa, sviluppata da grandi attori tecnologici come OpenAI, Google e Meta, segna una nuova fase di trasformazione del settore culturale. Grazie allo sviluppo di modelli avanzati di machine learning, l'AI è oggi in grado di generare testi, immagini, musica e contenuti audiovisivi, oltre a supportare processi di raccomandazione e personalizzazione sempre più sofisticati. Questa evoluzione sta ridisegnando profondamente il mondo della produzione culturale: da un lato amplia l'accesso agli strumenti creativi, dall'altro mette in discussione ruoli e modelli di business consolidati nel settore. La velocità del cambiamento è tale che solo nei prossimi anni sarà possibile misurarne davvero la portata.

Dall'analisi di queste tappe evolutive emerge come il rapporto tra cultura e tecnologia si sviluppi lungo un arco temporale ampio e stratificato. Una prima fase, che affonda le radici già nella seconda metà del Novecento, è caratterizzata dall'introduzione progressiva di tecnologie che affiancano e

supportano l'esperienza culturale, ampliandone le modalità di fruizione. A partire dalla fine degli anni Novanta e per tutta la prima decade dei Duemila, questa evoluzione conosce un'accelerazione significativa, con una forte spinta creativa che porta alla nascita di nuovi formati, piattaforme e modelli di business, ridefinendo in modo radicale il settore culturale.

Le tecnologie più recenti – e in particolare l'intelligenza artificiale – sembrano invece agire in modo diverso: più che introdurre elementi completamente nuovi, intervengono in maniera trasversale sugli ecosistemi esistenti, trasformandoli e potenziandoli. In questo senso, l'AI si configura non tanto come una nuova “ondata creativa”, quanto come una tecnologia abilitante capace di amplificare e ridefinire le dinamiche già in atto.

Diversamente dalle precedenti innovazioni, che hanno ampliato l'accesso ai contenuti, l'AI interviene direttamente nei processi di mediazione, selezione e produzione culturale. Essa non si limita a facilitare la fruizione, ma contribuisce a modellare la domanda, suggerendo contenuti, personalizzando le esperienze e, sempre più spesso, partecipando alla creazione dei contenuti stessi. In questo senso, l'intelligenza artificiale rappresenta non solo una nuova tecnologia, ma un vero e proprio cambio di paradigma nel rapporto tra individui e cultura.

In questo quadro, il digitale nella cultura trova applicazione lungo tutta la filiera, dando luogo a una molteplicità di configurazioni. La cultura digitalizzata può svilupparsi esclusivamente online – dalla musica distribuita in streaming alle collezioni museali accessibili attraverso piattaforme digitali – oppure accompagnare e arricchire l'esperienza fisica dei luoghi, come avviene nell'uso di realtà aumentata e virtuale nei siti archeologici o nelle repliche 3D nei musei tattili.

Attraverso la digitalizzazione, inoltre, il prodotto culturale e artistico originario si trasforma e, nel processo, possono originarsi nuovi prodotti culturali. Molto dipende dal punto della filiera in cui avviene l'incontro con il digitale: nella fase ideativa, nello sviluppo e realizzazione, nella distribuzione, nella promozione o nel consumo¹⁰.

In questa prospettiva, il digitale non si limita a intervenire su singole fasi, ma agisce come fattore trasversale di innovazione, incidendo simultaneamente sui modelli di produzione, sulle strategie distributive e sulle modalità di relazione con il pubblico.

3. Nuovi canali e piattaforme di distribuzione

Se l'incontro tra produzione culturale, arte e digitale può dunque avvenire in una qualsiasi delle fasi appena citate, è indubbio che oggi il focus di

10. Miglietta, A. (2022), “Digitale e processi di innovazione per il mondo della cultura Innovazione e Management”, in Bertoli G. et al. (eds.), *Omaggio a Salvio Vicari*, Milano, Egea.

molte startup innovative in ambito culturale e turistico sia quello della distribuzione. Come per molti altri settori, anche nella cultura si è assistito, a partire dagli anni 2000, a un incremento esponenziale di servizi che connettono persone, organizzazioni e risorse in sistemi in cui vengono create e scambiate enormi quantità di valore.

Un esempio evidente di questa trasformazione è rappresentato dalla nascita e diffusione delle piattaforme digitali, oggi protagoniste del modo di connettersi e scambiare valore. Lo sviluppo delle piattaforme è un fenomeno trasversale che ha interessato la maggior parte delle industrie, dai prodotti ai servizi, dal turismo all'alimentare, dall'abbigliamento alla finanza, fino alla cultura. Nella cultura le troviamo per la distribuzione di esperienze turistico-culturali (es. Musement o Viator), per i servizi di streaming (es. Netflix o Disney+), per il finanziamento collettivo di opere e iniziative artistiche (es. Kickstarter o Produzioni dal Basso), ma anche per modelli di economia circolare applicati al riuso e allo scambio di materiali. Molte delle realtà analizzate nel precedente paragrafo fanno parte, a tutti gli effetti, della platform economy della cultura.

Più che per l'assenza di definizioni, il dibattito sulle piattaforme si caratterizza oggi per la pluralità di prospettive attraverso cui esse vengono interpretate: come modelli di business multi-sided, come infrastrutture tecnologiche e, sempre più, come ecosistemi socio-tecnici dinamici. In questa prospettiva, le piattaforme sono sistemi complessi e in continua evoluzione, che ridefiniscono i confini tra produzione e consumo e trasformano profondamente i modelli di creazione del valore.

Parker, Van Alstyne e Choudary descrivevano così il mondo delle piattaforme:

diversi tipi di utilizzatori, alcuni dei quali produttori, altri consumatori e altri ancora contemporaneamente produttori e consumatori, si connettono e interagiscono usando le risorse messe a disposizione dalla piattaforma. Nel processo scambiano, consumano e a volte co-creano valore. Ogni piattaforma opera diversamente, attira diversi tipi di utilizzatori e crea differenti forme di valore ma questi stessi elementi di base possono essere riconosciuti in qualsiasi Platform Business¹¹.

In linea con questa visione, altri contributi evidenziano come le piattaforme possano essere interpretate come meccanismi in grado di ridurre i costi di transazione e abilitare scambi che altrimenti non si verificherebbero. Tuttavia, la letteratura più recente sottolinea come il loro ruolo vada ben oltre la semplice intermediazione.

Oggi le piattaforme agiscono infatti come vere e proprie infrastrutture di mercato e, sempre più spesso, come gatekeeper dell'accesso ai contenuti, influenzando la visibilità delle opere e orientando le scelte dei consumatori

11. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. (2016), *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, New York, W. W. Norton & Co Inc.

attraverso sistemi algoritmici e data-driven. In questo senso, non solo facilitano le transazioni, ma contribuiscono attivamente a strutturare i mercati e a determinare le dinamiche competitive.

Una classificazione ormai consolidata distingue diverse tipologie di piattaforme – di transazione, di innovazione, integrate e di investimento – che riflettono differenti modalità di creazione del valore. Tra queste, nel mondo della cultura e del turismo il modello prevalente è quello delle piattaforme di transazione, come nel caso dei sistemi di ticketing e delle piattaforme di prenotazione online. Queste non solo semplificano l'accesso a luoghi della cultura, eventi e destinazioni, ma consentono anche di ottimizzare offerte e strategie grazie ai dati raccolti, favorendo al contempo la creazione di reti tra utenti e fornitori.

Accanto a queste, emergono anche forme più ibride: piattaforme che combinano funzioni di distribuzione, produzione e innovazione, come Google Arts & Culture o Apple Music, che integrano fruizione, creazione e circolazione dei contenuti culturali all'interno di ecosistemi più ampi.

Più in generale, qualsiasi industria in cui l'informazione svolge un ruolo strategico è potenzialmente soggetta a dinamiche di cosiddetta "platformizzazione". L'accesso, la raccolta e l'elaborazione dei dati diventano infatti elementi centrali per la creazione di valore, abilitando nuovi modelli di business e nuove forme di intermediazione.

A prescindere dalle loro configurazioni specifiche, le piattaforme si stanno affermando a livello globale come motori di innovazione e come attori centrali nella trasformazione digitale. Tale centralità solleva tuttavia anche nuove sfide, in particolare sul piano regolatorio. Temi come la concorrenza, la fiscalità, la gestione dei dati, la privacy e il lavoro sono oggi al centro del dibattito, come dimostrano le controversie legate a piattaforme come Airbnb o Uber.

Infine, sempre più frequentemente, le piattaforme tendono a ridefinire i confini dei settori in cui operano, sostituendosi o affiancandosi agli operatori tradizionali e contribuendo a trasformare in profondità i modelli di business, anche nel campo culturale.

4. Lo sviluppo di experience economy e leisure economy

I settori della cultura, del turismo e dell'intrattenimento non fanno eccezione rispetto a quanto appena descritto: la "platform revolution" è avvenuta anche qui e, anzi, è proprio qui che alcuni modelli di business hanno trovato terreno favorevole per testarsi e crescere, supportando i trend delle cosiddette experience and leisure economy.

Negli ultimi decenni le spese relative al consumo di servizi di intrattenimento e di esperienze del tempo libero sono cresciute in molti paesi a tassi

ben più elevati di quelle per il consumo di altre tipologie di beni. D'altronde, è ormai un dato ampiamente condiviso da studiosi e analisti che il valore simbolico ed esperienziale sia diventato una componente sempre più importante nelle scelte dei consumatori e quindi nelle strategie di business delle imprese.

Queste tendenze, peraltro, erano già visibili nel secolo scorso, tanto che i due studiosi Joseph Pine e James Gilmore, nel loro libro *“The experience economy. Work is Theatre and Every Business a Stage”* (1999), misero in luce come si fosse passati da una fase di economia dell'industria e dei servizi a una nuova fase, detta appunto “economia dell'esperienza”, in cui il valore dei prodotti e dei servizi non era più tanto costituito dalle loro caratteristiche e funzionalità, quanto piuttosto dall'esperienza che essi riuscivano a generare in chi li consumava. È questa la terza grande trasformazione che ha impattato il mercato globale della cultura: lo sviluppo dell'economia dell'esperienza e dell'economia del tempo libero. Si legge nel libro di Pine e Gilmore:

*da sempre le esperienze costituiscono il cuore dell'intrattenimento, dalle rappresentazioni ai concerti, dai film agli spettacoli televisivi, ma negli ultimi decenni il numero di opzioni per l'intrattenimento è arrivato a comprendere tantissime esperienze nuove*¹².

I due autori fanno risalire questa espansione a Walt Disney e all'invenzione dei parchi a tema, luoghi capaci di immergere i visitatori in giochi ed esperienze che non si limitano ad intrattenerli, ma li coinvolgono in una storia e li arricchiscono attraverso un'esperienza di prodotto.

Era il 1955 quando Disneyland aprì le sue porte. Un'era predigitale. Quella di Disney fu una grande intuizione che si allargò ben presto a tanti ambiti dell'economia e che oggi permea l'operare di aziende attive nei settori più diversi, dal wine&food al design, dalla moda all'ospitalità.

In questo processo di rafforzamento della componente esperienziale di servizi e prodotti, la cultura ha un ruolo importante – oltre che una serie di ricche opportunità – perché nelle economie moderne la promozione del valore simbolico e culturale è diventata un fattore di diversificazione e promozione ampiamente utilizzato in ambiti produttivi anche molto lontani da quelli culturali ed artistici¹³.

L'economia delle esperienze si interseca poi con quella del tempo libero, la leisure economy, che ha visto negli ultimi decenni un'espansione esponenziale con il turismo e con le attività del tempo libero. Del turismo abbiamo già parlato nel primo capitolo, per cui vale la pena citare qui solo qualche dato aggiuntivo su questa enorme industria a cui i settori culturali e creativi danno oggi un grande contributo. Secondo l'UN Tourism, con 1,5 miliardi

12. Pine J., Gilmore J. (2000), *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze*, Milano, Rizzoli, p. 3.

13. Bertacchini E. (2019), “Creatività, industrie culturali e territori”, in di Maio (a cura di), *Economia del Patrimonio e delle Attività Culturali*, Milano, Hoepli.

di persone che si spostano fuori dal proprio paese per viaggi e vacanze e circa 6 miliardi che, sempre per viaggi e vacanze, si muovono entro i confini del proprio paese di residenza, il turismo ha oggi un ruolo di primo piano nell'economia globale, generando circa il 10% del PIL mondiale nei paesi ad economia complessa, il 7% delle esportazioni (il 30% prendendo in considerazione solo l'economia dei servizi) e impiegando oltre 320 milioni di persone, ossia circa un decimo della forza lavoro globale¹⁴. Come già accennato, inoltre, il turismo ha continuato a crescere quasi ininterrottamente nel corso dei decenni, dimostrando una forte resistenza anche in periodi di crisi economica o in presenza di crisi politiche e non solo, come dimostrato dalla ripresa e rinnovata crescita avvenuta negli anni successivi alla pandemia da Covid-19 verificatasi nel 2020.

La grande espansione della leisure economy e dell'industria dei viaggi e delle vacanze ha supportato lo sviluppo del sistema degli eventi, ha contribuito a sostenere le produzioni artistiche e creative più utili alla costruzione di nuovi servizi turistici esperienziali, ha intensificato la fruizione dei luoghi della cultura e ha sostenuto la crescita anche delle industrie creative, quando hanno saputo associarsi fortemente al territorio di origine.

14. UN Tourism, Tourism Statistics Database. Disponibile online a: <https://www.untourism.int/tourism-statistics/tourism-statistics-database>.

Fare innovazione nei settori della cultura: cogliere i macrotrend e individuare le opportunità

Le brevi storie di innovazione e di imprenditorialità fin qui raccontate sono solo una selezione tra gli eventi e i progressi tecnologici e scientifici che, negli ultimi settant'anni, hanno contribuito a trasformare radicalmente il modo di creare, distribuire e fruire cultura. Ma come nascono queste storie?

Uno dei temi fondamentali, quando si parla di innovazione, riguarda l'identificazione di un'opportunità. L'opportunità rappresenta l'innescò che fa partire l'idea di un imprenditore, e risponde tipicamente a qualche situazione per cui non esiste ancora una risposta sul mercato.

John Mullins, professore di management alla London Business School, identifica quattro fonti di una buona idea¹:

- macrotrend della società;
- opportunità che emergono dall'esperienza diretta di un problema del consumatore;
- opportunità date dalla ricerca scientifica;
- opportunità già identificate per altri mercati, ma che possono essere sviluppate in un nuovo contesto in modo diverso.

Proviamo ad analizzare queste situazioni con specifico riferimento ai settori della cultura e del turismo culturale.

1. Mullins J. (2004), "Entrepreneurial Gold Mines", *Business Strategy Review*, 15(1), pp. 2-4.

1. Cogliere i macrotrend

Nel primo capitolo abbiamo analizzato gli enormi cambiamenti che sono avvenuti nel modo di fruire cultura negli ultimi decenni.

Questi cambiamenti naturalmente riflettono più vaste trasformazioni sociali che riguardano la demografia, la struttura del mercato del lavoro e l'uso del tempo libero, nonché l'emergere di "temi guida", come, per esempio, quello della sostenibilità. Tali trend vanno osservati, capiti e colti – anche nelle reciproche relazioni – perché in essi si trovano nuovi bisogni e nuove opportunità, anche di business.

Pensiamo, per esempio, ai trend demografici²: nei paesi dell'Unione europea vivono circa 450 milioni di persone, di cui il 21% ha più di 65 anni. Un dato che, secondo le stime dell'Eurostat, è destinato ad aumentare fino al 32% della popolazione entro il 2100, con una crescita dell'età media di quasi 6 anni entro la fine del secolo. La percentuale di persone di età pari o superiore a 80 anni è aumentata dal 3,8% al 6,1% tra il 2004 e il 2024. L'invecchiamento della popolazione a cui stiamo assistendo è dunque estremamente evidente ed è un dato che, oltre a una serie di preoccupazioni, porta con sé anche opportunità.

Gli over 65 di oggi sono indubbiamente la generazione più istruita e specializzata che l'Europa abbia mai avuto. Questo fatto rappresenta, almeno potenzialmente, un trampolino economico per molti settori, in particolare quello culturale. Per alcuni ambiti della produzione culturale, infatti, il pubblico over 65, con le sue abitudini di consumo e fruizione, nonché la maggiore disponibilità di tempo, rappresenta il principale mercato. Nella produzione musicale è il caso, per esempio, delle società concertistiche: qui gli over 65 rappresentano spesso la parte più consistente del pubblico e degli abbonati³.

Pensando poi al turismo culturale, secondo Eurostat, la metà dei cittadini europei con più di 65 anni viaggia almeno una volta all'anno e, nel tempo, il numero di turisti di questa fascia d'età è andato aumentando, così come la durata dei soggiorni. Si tratta di viaggiatori che si muovono soprattutto entro i confini dei propri paesi, che amano in particolare i viaggi culturali, e che, condizioni economiche e occupazionali permettendo, fanno viaggi più volte l'anno, preferibilmente fuori stagione. Sono quindi un mercato importante per attrattori culturali e destinazioni turistiche, tanto che molti paesi si sono già attrezzati per conoscere e capire meglio le loro abitudini e offrir loro servizi su misura⁴.

2. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2025#ageing-population>.

3. Friel M., Cavazzoni F. (2014), *Le società concertistiche: attività e gestione*, progetto di ricerca in collaborazione con l'Università IULM.

4. Friel M., Peres A. (2018), *Futourism. New Maps of the Travel Industry*, Milano, Bocconi University Press.

Questo trend apre quindi numerose opportunità per lo sviluppo di prodotti e servizi culturali accessibili, destagionalizzati e progettati per pubblici con maggiore disponibilità di tempo e competenze.

La “questione generazionale” nel mondo della cultura (e non solo) può naturalmente essere affrontata anche nel senso inverso, ossia considerando i bambini, i giovani e i tempi culturali delle famiglie. Anche in questo caso le opportunità sono molteplici e il mondo del marketing già da qualche anno sta guardando con interesse alla cosiddetta Alpha generation (o Next secondo altri), ossia alle persone nate dopo il 2010. Si tratta della prima generazione nata e cresciuta nel mondo degli algoritmi e dell’Intelligenza Artificiale e per la quale la tecnologia avrà necessariamente un grande impatto sullo sviluppo mentale e personale. Sul tema sono interessanti le considerazioni di Federico Capeci, managing director di Kantar e studioso di marketing generazionale, che scrive:

sappiamo che stanno crescendo in un contesto sociale specifico, caratterizzato da difficoltà economica, da crisi culturale, da grande frammentazione e polarizzazione sociale, ma anche da progressivo azzeramento di limiti informativi, formativi e di comunicazione. Sappiamo anche che la ‘Next Generation’, o ‘Alpha’, dovrà confrontarsi con i mondi emergenti asiatici [...] che prenderanno la leadership politica, culturale ed economica di larga parte del mondo e che imporranno loro una profonda revisione dei modelli di riferimento, oggi prevalentemente occidentali⁵.

L’attenzione del mondo della cultura – che si tratti di musei o teatri, ma anche di startup culturali – verso i bambini è oggi sempre più evidente, con proposte molto variegata. Le motivazioni sono molteplici: dal lato dell’offerta, gli operatori si sono resi conto che i bambini (e le loro famiglie) possono essere un bacino di pubblico ampio e interessante, nonché il segmento degli adulti del futuro; dal lato della domanda, invece, la crescente consapevolezza tra i genitori che la cultura giochi un ruolo significativo nello sviluppo psico-fisico e sociale della persona ha portato a un aumento della domanda di servizi culturali dedicati ai più piccoli.

Ovviamente le dinamiche generazionali sono solo uno dei macrotrend destinati a influenzare molto l’orientamento strategico di imprese e istituzioni: altri esempi che possono essere citati, seppur non approfonditi in questa sede, sono l’affermarsi della Gig Economy⁶ (come i nuovi lavori e i nuovi tempi del lavoro condizioneranno il nostro uso del tempo libero e la nostra fruizione di cultura?) o il dirompente tema della sostenibilità ambientale, per il quale la crescente richiesta di prodotti e servizi green, circolari o a impatto

5. <https://www.pubblicitaitalia.it/20181120108955/speakers-corner/alpha-generation-o-next-generation>.

6. Il dizionario Treccani definisce la Gig Economy come il “*modello economico basato sul lavoro a chiamata, occasionale e temporaneo, e non sulle prestazioni lavorative stabili e continuative, caratterizzate da maggiori garanzie contrattuali* [...]”.

zero da parte delle organizzazioni e degli eventi culturali ha favorito la nascita di molte nuove startup culturali⁷.

2. Individuare le opportunità

Come anticipato in apertura di questo capitolo, i macrotrend in atto nel nostro mondo sono solo una delle possibili fonti da cui può nascere una buona idea. L'imprenditore può infatti trarre ispirazione dalla propria esperienza diretta di un problema, in quanto consumatore, oppure può avere un'idea basata sugli sviluppi della ricerca scientifica, o ancora individuare opportunità già emerse in altri settori, ma sviluppabili in modo diverso in un contesto differente.

Tra i molti possibili, un buon esempio di idea scaturita sia dall'esperienza diretta di un problema sia dall'applicazione/rielaborazione di soluzioni sviluppate in altri ambiti, è quello dell'invenzione del sistema Braille di lettura e scrittura tattile. Louis Braille (1809-1853), che perse la vista a 3 anni, aveva bene in mente le difficoltà nel leggere e scrivere per una persona non vedente: al tempo, all'Istituto dei Ciechi di Parigi, che lui stesso aveva frequentato, il sistema in uso era quello della lettura con i polpastrelli delle lettere tradizionali in rilievo e ciò rendeva il processo molto più lento rispetto alle persone vedenti. Nel 1829, prendendo spunto da un sistema sviluppato in ambito militare da Charles Barbier de la Serre, che aveva ideato un sistema di lettura per consentire ai soldati di leggere e comunicare al buio, Braille provò a semplificare la notazione alfabetica grazie a una griglia formata da sei punti disposti in due colonne e tre righe. L'invenzione ebbe un enorme successo e si diffuse in modo molto rapido, anche perché adatto a tutte le lingue, comprese quelle non latine, e perché adattabile anche a rappresentare musica, matematica e chimica.

Un altro caso interessante di opportunità sviluppabili a partire dall'adattamento di tecnologie già esistenti per altre funzioni/settori è quello della startup tecnologica olandese MX3D. Partendo dalla tecnologia già esistente di stampa 3D, MX3D ha sviluppato un braccio meccanico in grado di estrarre e saldare qualsiasi forma in metallo o resina. A partire dal 2015, poi, la società ha iniziato a lavorare allo sviluppo del primo ponte di acciaio stampato in 3D. Progettato dal designer Joris Laarman Lab, il ponte ha richiesto per la sua costruzione l'uso di quattro robot industriali multi-asse, capaci di spostarsi in ogni direzione intorno all'oggetto, e sei mesi di stampa. Il ponte ha una lunghezza di 12,5 metri e una larghezza di 6,3 metri con una struttura che pesa circa 4.500 kg.

Il progetto, pluripremiato, è un interessante esempio di come il design computazionale, insieme alla tecnologia di saldatura robotizzata all'avanguardia, potrà un giorno plasmare le città del futuro.

7. Si vedano a questo proposito: Fondazione Santagata (2025), *Report 4C. Risultati della ricerca*. Disponibile online a: <https://www.fondazionesantagata.it/en/publications/report-4c-results-of-the-national-research-2/>; Friel M., Miglietta A. (2025, a cura di), *Fare Startup. Strumenti, visioni e competenze per creare imprenditorialità innovativa in Italia*, Milano, FrancoAngeli.

In generale, quindi, una buona opportunità deve essere in grado di risolvere un problema. C'è un bisogno non soddisfatto? Il nuovo prodotto o servizio è in grado di soddisfare questo bisogno? Naturalmente, il bisogno deve essere riconosciuto dal potenziale cliente come esistente e importante.

Una buona opportunità deve poi essere colta tempestivamente, cioè realizzarsi al momento giusto. Deve essere anche risolvibile e rilevante, ossia rappresentare un problema per il quale esiste una soluzione sviluppabile in poco tempo e con risorse limitate. Infine, l'opportunità deve essere profittevole, ossia rappresentare la soluzione a un problema per il quale il potenziale consumatore è disposto a pagare pur di risolverlo.

Vi è poi l'ambiente in cui l'idea viene sviluppata: l'opportunità deve infatti manifestarsi in un contesto normativo ed economico/produttivo favorevole e deve sussistere, da parte degli operatori economici e finanziari che poi dovranno sostenere il progetto, interesse per il settore in cui l'imprenditore intende sviluppare la propria idea innovativa.⁸

Generalmente, quindi, la nascita di un'impresa di successo avviene quando la persona giusta identifica la giusta opportunità nel giusto momento e contesto. La scelta del timing è particolarmente rilevante per il successo.

La Pinacoteca di Vicenza

Edito nel 1995 dall'editrice multimediale AshMultimedia di Vicenza – autori Giovanna Grossato per la parte storico-artistica e Matteo Salin per quella informatica – il catalogo in cd-ROM “La pinacoteca di Vicenza” fu un'opera veramente anticipatrice (e, come vedremo, probabilmente lo fu troppo). Solo alcuni grandi musei internazionali come la National Gallery di Londra, infatti, avevano già realizzato ai tempi progetti simili, e certamente con mezzi economici e tecnici ben più consistenti di quelli adottati dalla Pinacoteca.

Per la città di Vicenza e per il prezioso contenitore palladiano che ospita il Museo Civico, Palazzo Chiericati, l'attuazione e la produzione di quest'opera fu un evento incredibilmente interessante, che metteva insieme la storia dell'arte e l'uso dell'informatica, in anni in cui quest'ultima era ancora poco diffusa nel mondo dei musei.

Il “catalogo” permetteva di compiere una visita virtuale nelle sale dei diversi piani del palazzo, visualizzando tutte le opere in esso contenute, realizzate in un arco di tempo che va dall'alto Medioevo alla fine dell'800. Per ciascuna, vi era la possibilità di zoomare sui dettagli e di ottenere informazioni varie, unendo in modo agile testi e immagini. L'accesso alle opere, inoltre, poteva avvenire per autori, numero di inventario, temi e per soggetti. Era anche possibile, attraverso la pianta del museo, accedere alla singola opera in base al luogo in cui si trovava.

8. Bayers T., Dorf R., Nelson A. (2010), *Technology Ventures: from Idea to Enterprise*, New York, McGraw-Hill Education.

I brevi testi didascalici a corredo delle opere comprendevano la scheda tecnica e una breve descrizione, con parole chiave in pop up per una navigazione ipertestuale che portava ad altre opere del medesimo autore o a una contestualizzazione storica, al glossario, ma anche a riferimenti tematici, iconografici, mitologici, religiosi, agiografici, alla tecnica e al movimento artistico.

Il taglio scientifico si rivelava anche nell'analisi delle opere in termini di restauro – prima, durante e dopo gli interventi – nonché nella presenza di un repertorio musicale di sfondo, coerente alle epoche storiche di appartenenza dei dipinti, delle incisioni, dei disegni e delle sculture.

Fig. 1 – Copertina della guida multimediale alla Pinacoteca di Vicenza edita da AshMultimedia nel 1995



Il CD della Pinacoteca venne sviluppato utilizzando uno dei primi software Microsoft nato per la creazione di ipertesti: "Multimedia Viewer 2.0" e, come minimi requisiti, richiedeva MS-DOS 3.1 e Windows 3.1. La risoluzione massima era la SVGA da 800x600 pixel e veniva utilizzata per le immagini, che potevano essere visibili alla massima risoluzione a 256 colori, sia il formato GIF che una delle prime compressioni Jpeg. Il CD ha mantenuto la compatibilità e quindi la visibilità fino all'ambiente Windows XP.

Navigabile in 5 lingue – italiano, inglese, tedesco, francese e spagnolo – per i tempi in cui fu ideato e prodotto, il CD fu quindi davvero innovativo nel mercato italiano, soprattutto in considerazione della dimensione e vocazione del museo.

Pur essendo estremamente interessante da un punto di vista scientifico e tecnologico, il CD non ebbe però, ai tempi, la diffusione sperata. Da lì a pochi anni anche altri musei decisero di digitalizzare le loro collezioni e renderle disponibili ai visitatori in cataloghi digitali acquistabili su CD, ma il mercato non si sviluppò mai in maniera significativa, e scomparve poi del tutto con lo sviluppo di contenuti resi disponibili – spesso gratuitamente – direttamente online o come applicazioni Web e software scaricabili.

3. Valutare l'opportunità: elementi e metodi

Alcuni criteri di base per la valutazione di un'idea sono la sua chiarezza, coerenza e sostenibilità. Tra gli strumenti più utilizzati per verificare questi aspetti e organizzare coerentemente il modello di business – ossia la modalità in cui una startup crea valore attraverso un prodotto/servizio e offre questo valore ai clienti trasformandolo in ricavi – vi è il Business Model Canvas (BMC). Questo strumento risponde alla necessità da parte dell'imprenditore di valutare, partendo dall'opportunità, la propria business idea sottostante. Si tratta in pratica di tradurre l'opportunità in un'idea imprenditoriale, in quanto quest'ultima è più facilmente valutabile.⁹

Il BMC, elaborato da Alexander Österwalder¹⁰ si compone di uno schema in nove blocchi (Figura 2) che, nella loro relazione, esprimono la logica alla base di un business e permettono così di chiarire e valutare il modello adottato da un punto di vista di valore aggiunto, relazioni con i clienti, processo produttivo e aspetti finanziari. I nove elementi costitutivi sono: i segmenti di clientela (1); la proposta di valore (2), i canali utilizzati per raggiungere il mercato (3); le relazioni con i clienti (4), i flussi di entrate (5); le risorse chiave (6); le attività chiave (7); i partner strategici (8) e la struttura dei costi (9). Ogni blocco contiene una serie di domande per convalidare il modello.

Per facilitare la comprensione e l'analisi di tutti i pilastri di un'impresa, i nove blocchi possono poi essere raggruppati per aree ontologiche, ossia: prodotto, cliente, infrastruttura e finanza. L'area del prodotto (blocco 2) descrive la proposta di valore dell'azienda, ovvero i prodotti e i servizi forniti al mercato. I blocchi 1, 3 e 4 sono correlati al coinvolgimento dei clienti, definendo il pubblico target, le esigenze, il modo in cui i clienti percepiscono il valore fornito e il tipo di relazione che la società intrattiene con ogni segmento di clienti. L'area di gestione dell'infrastruttura (blocchi 6 e 8) si riferisce alle funzioni di logistica e produzione e articola le relazioni tra i partner chiave e la società. Infine, le informazioni relative alla sostenibilità dell'azienda,

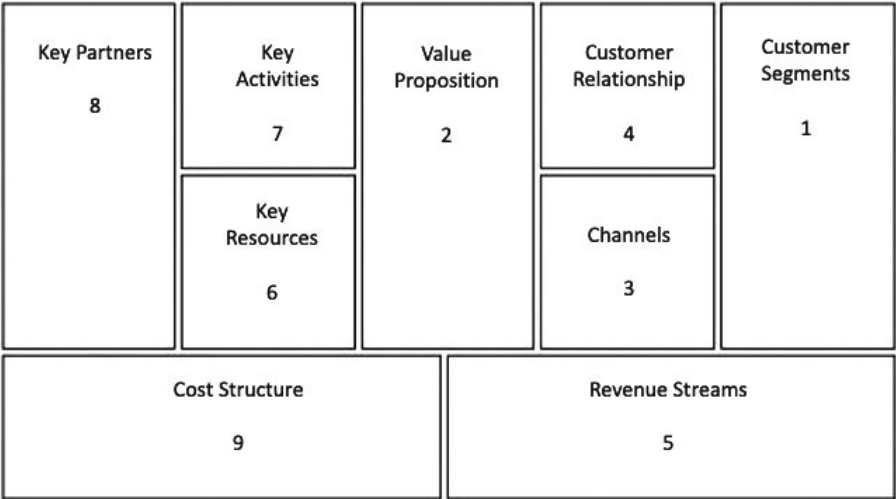
9. Draebye M. (2019), *Start-up Entrepreneurship*, Milano, Bocconi University Press.

10. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.

alla struttura dei costi e al modo in cui la società genera ricavi sono incluse nell’area finanziaria (blocchi 5 e 9)¹¹.

Questo modello – che descrive ciò che i clienti vogliono, come lo vogliono, quanto lo pagheranno, e come un’impresa può organizzarsi per soddisfare al meglio i bisogni ed essere pagata bene per farlo – ha avuto un grande successo a livello internazionale. Il BMC è considerato infatti molto utile perché impone all’imprenditore un esercizio di riflessione e di analisi che lo costringe a tenere necessariamente in conto di tutti gli elementi più importanti in gioco e le loro reciproche relazioni.

Fig. 2 – Business Model Canvas



Fonte: adattamento dal modello di strategyzer.com.

Sebbene il BMC sia un modello molto utile per le imprese che intendano sviluppare innovazioni e/o per l’avvio di nuove imprese, non sempre si presta altrettanto bene ai contesti di grande incertezza in cui operano solitamente le startup, o ai contesti in cui i beni hanno un forte contenuto esperienziale, come in campo culturale.

Per questo, al modello del BMC è andato affiancandosi quello del Lean Canvas¹² che cerca di rispondere in modo più specifico ai bisogni delle startup e al loro operare in contesti in cui è necessario processare le informazioni in modo rapido e agire con flessibilità.

11. Trimi S., Berbegal Mirabent J. (2012), “Business model innovation in entrepreneurship”, in *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8.4, 449-465.

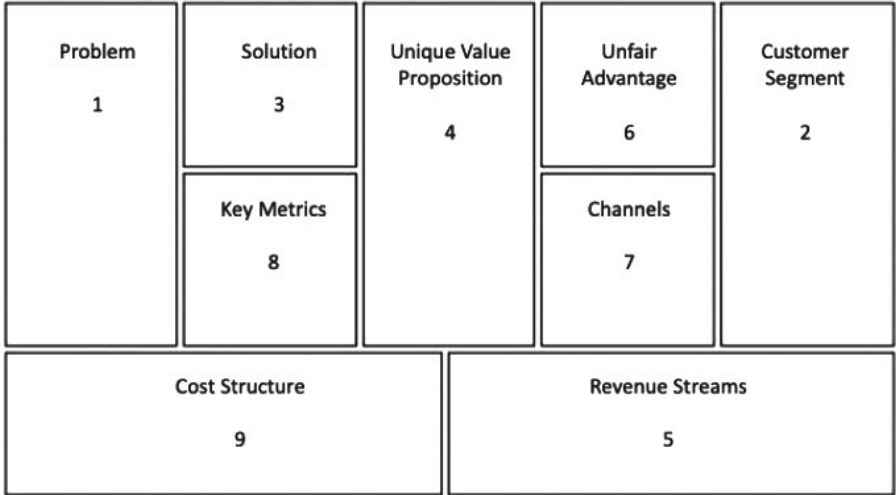
12. Maurya A. (2012), *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, Boston, O’Reilly Media.

Anche il Lean Canvas è strutturato in blocchi (Figura 4) ma il punto di partenza della riflessione diventa il “problema”, con le seguenti tre domande per identificarne la rilevanza: si tratta di qualcosa che i clienti desiderano? I clienti pagherebbero per averlo? Il problema è risolvibile?

Una volta compreso il problema e analizzato il segmento di clientela, si analizzano le soluzioni e la “*unique value proposition*” ossia ciò che rappresenta l’impresa e ciò che la rende unica rispetto alle altre, il motivo per cui un cliente dovrebbe sceglierla.

Nel Lean Canvas scompaiono le *key activities*, perché queste devono discendere dal riquadro della soluzione dei problemi. Di contro, viene aggiunto il concetto di “*unfair advantage*”, il vantaggio competitivo: si tratta del carattere distintivo dell’impresa che la rende difficilmente imitabile.

Fig. 3 – Lean Canvas e successione dei blocchi*



* La successione dei blocchi è quella proposta dall’autore sebbene non ci sia un ordine univoco.

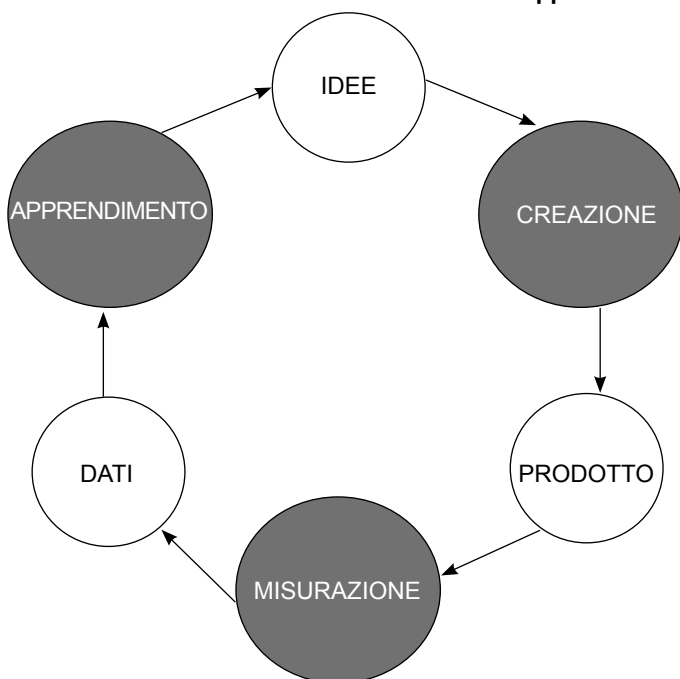
Fonte: Ash Maurya, 2012.

Lo strumento del Lean Canvas di basa sulla filosofia “lean” e, in particolare, sul metodo “Lean Startup” teorizzato da Eric Ries¹³. Secondo Ries, le startup sono catalizzatori che trasformano le idee in prodotti operando in un contesto di estrema incertezza. Usando cicli brevi e frequenti di test e correzioni, questo approccio mira a cambiare il modo in cui le imprese vengono costruite e i prodotti progettati, cercando di ridurre al minimo i costi, gli sprechi e il time to market.

13. Ries E. (2011), *The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York, Currency.

In pratica, ciò che tale metodo propone è il loop di feedback Creazione – Misurazione – Apprendimento (definito in inglese *Build-Measure-Learning*). Pensare come una startup, infatti, significa far uscire velocemente un'idea, testandola, migliorandola e riprovando ancora. A quel punto, il processo si ripete, rifinendo il progetto lungo il percorso.

Fig. 4 – Ciclo di feedback Creazione – Misurazione – Apprendimento



Fonte: Eric Ries, 2011.

Il primo passo è, quindi, capire il problema che deve essere risolto e quindi sviluppare un prodotto minimo sostenibile (comunemente detto MVP – *Minimum Viable Product*) per iniziare il processo di apprendimento il più rapidamente possibile. Una volta arrivati al MVP, una startup può lavorare sulla messa a punto di ciò che Ries definisce il “motore”, ossia il processo di ottimizzazione del prodotto. Ciò comporterà la misurazione e l'apprendimento e deve includere metriche attuabili che possano dimostrare le relazioni causa-effetto. Scrive Ries:

Invece di fare i piani complessi basati su un gran numero di ipotesi, possiamo apportare continuamente rettifiche manovrando un volante, chiamato ciclo di feedback Creazione – Misurazione – Apprendimento. Attraverso questo processo di guida possiamo capire se e quando è il momento di cambiare nettamente direzione imprimendo una svolta o se è il caso di perseverare mantenendo la rotta attuale. Quando il nostro motore è a pieno regime, il metodo Lean Startup ci offre vari modi

*per incrementare la scala produttiva e ampliare così il giro d'affari, raggiungendo la massima accelerazione*¹⁴.

Alla base di questo modo di procedere vi è l'idea che i prodotti creati da una startup siano esperimenti e che le lezioni apprese su come creare un business sostenibile costituiscano il risultato di questi esperimenti¹⁵.

Questa seconda tipologia di modellizzazione dei passaggi che si devono affrontare per passare dall'idea alla sua concretizzazione, appare particolarmente adatta per i prodotti e i servizi creativi e culturali, poiché permette non solo di testare velocemente un'idea in un contesto in cui il cambiamento delle preferenze e dei consumi si sta velocizzando, ma anche di mettere alla prova varianti della stessa idea, adattandole sulla base dei target, dei paesi e dei mezzi utilizzati per la fruizione.

14. Ries E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York, Currency; ed. Italiana: Ries, E. (2012), *Partire leggeri*, Milano, Rizzoli, 2012, p. 10.

15. *Ibid.*, p. 67.

Qualche elemento di startup entrepreneurship

Molti studi si sono focalizzati negli ultimi anni sull'imprenditorialità in ambito culturale e artistico rilevandone le caratteristiche peculiari rispetto a quella in altri settori e le fragilità per quello che concerne alcuni aspetti.

Nonostante le difficoltà nel generalizzare l'universo dei soggetti che operano nel settore creativo e culturale, è possibile identificare alcuni fattori ricorrenti di debolezza che riguardano in particolare l'applicazione interdisciplinare di solide conoscenze mono-disciplinari, la capacità di innovazione di prodotto attraverso le tecnologie digitali, la corretta pianificazione del business e la capacità di sviluppare reti e partenariati di valore, oltre ad alcune debolezze organizzative derivanti dalle peculiarità del mercato del lavoro culturale e creativo.

In questo contesto tre temi restano comunque fondamentali, ossia: la conoscenza del mercato, la capacità di organizzare un team di valore, l'impostare correttamente il processo di acquisizione delle risorse.

Di seguito vengono approfonditi questi tre aspetti e, nell'ultimo paragrafo, si propone una checklist, una lista di domande che ogni startup culturale dovrebbe porsi rispetto al proprio operare.

1. Conoscere il proprio mercato

La valutazione dell'idea non può prescindere da una conoscenza approfondita del mercato in cui si vuole operare. In qualsiasi settore vale infatti la

regola che non vi può essere strategia senza conoscenza del macro e del micro ambiente in cui si intende operare, e senza conoscere nel dettaglio caratteristiche, motivazioni e bisogni dei propri mercati target.

Questa conoscenza si attua lungo almeno tre direttrici: le competenze dell'imprenditore e del suo team, il reperimento e l'analisi di dati primari e secondari, il confronto continuo con gli stakeholder.

Per quanto riguarda in particolare il reperimento e l'analisi di dati, si tratta di un processo spesso complesso e dispendioso, in termini di tempo e di denaro, ma necessario.

Per il settore culturale e creativo, oltre che per quello del turismo, esistono numerose fonti di dati secondari, a partire da quelli raccolti e diffusi annualmente da Istat e Banca d'Italia, per l'Italia, e da Eurostat per l'Europa.

Vi sono poi importanti altri organismi internazionali, come per esempio UNESCO e UNCTAD per la cultura o UN Tourism e OCSE per quello che riguarda il turismo, che ogni anno forniscono dati a livello internazionale. Tali statistiche ufficiali riguardano sia la domanda, e quindi le abitudini di fruizione culturale e turistica da parte della popolazione, sia l'offerta (per esempio la consistenza delle infrastrutture culturali di un territorio, i servizi offerti ecc.).

Tuttavia, si tratta di dati che presentano molti limiti. Anzitutto, il livello di dettaglio è spesso insufficiente, poiché le informazioni sono aggregate in categorie troppo ampie e, al tempo stesso, i dati non sono esaustivi, con informazioni mancanti per determinate fasce della popolazione (come per esempio i bambini più piccoli). Secondariamente, soffrono di una scarsa comparabilità a causa di sistemi di raccolta non omogenei tra paesi. Infine, tali dati non sono sufficientemente tempestivi, in quanto vengono pubblicati mesi dopo la loro raccolta, riducendone il potenziale predittivo.

Gli operatori culturali, come spesso anche quelli del turismo, si trovano così ad agire senza avere un set informativo di dati di base liberamente disponibili, soddisfacente. Per ovviare – almeno in parte – a questo problema, in alcuni paesi sono stati creati osservatori specifici per monitorare gli aspetti più rilevanti del mercato culturale, come nel caso della Francia con le “Chiffres clés” prodotte dal Ministero della Cultura.¹

Vi sono poi i dati prodotti dai numerosi osservatori regionali o da osservatori indipendenti che operano nelle diverse realtà territoriali. Ad esempio, un caso interessante è quello del Regno Unito, che nel 1998 ha istituito NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts), con una dotazione della Lotteria Nazionale, ed è in seguito diventata un'organizzazione no-profit indipendente. Sempre in UK, un'altra realtà importante è The Audience Agency², un ente che ha lo scopo di supportare le organizzazioni

1. <https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/statistiques-ministerielles-de-la-culture2/publications/collections-d-ouvrages/chiffres-cles-statistiques-de-la-culture-et-de-la-communication-2012-2024/chiffres-cles-2024-de-la-culture-et-de-la-communication>.

2. www.theaudienceagency.org.

culturali e di utilizzare i dati statistici prodotti a livello nazionale per aumentarne la pertinenza, portata e resilienza.

In Italia, invece, un contributo importante alla conoscenza e al monitoraggio del sistema culturale e delle industrie culturali e creative è dato, tra gli altri, dal Dipartimento per le attività culturali e dalla Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali con le “Minicifre della cultura”³, e da Fondazione Symbola e Unioncamere che ogni anno pubblicano il rapporto “Io Sono Cultura”⁴.

Al di là delle statistiche ufficiali, nell’era della data economy, la disponibilità di dati è potenzialmente infinita e, per alcune tipologie di informazioni, abbiamo una qualità e una quantità di informazioni enorme. Gli algoritmi oggi ci aiutano a capire quali sono le tendenze che si celano dentro i dati, anche dal punto di vista socio-economico, e l’intelligenza artificiale fornisce alle imprese nuove prospettive che permettono di estrarre evidenze anche da dati statistici un tempo considerati poco significativi.

Così come per altri ambiti economici, anche per la cultura (e il turismo culturale), l’avvento dei big data rappresenta dunque una sfida particolarmente interessante, e il possesso o meno di tali dati – e soprattutto delle competenze di interpretazione e applicazione strategica – ha importanti implicazioni per ciò che concerne la gestione e la promozione delle istituzioni della cultura, delle industrie culturali e creative e anche dei singoli territori. Le applicazioni dei big data alla cultura possono infatti riguardare moltissimi ambiti: dalla distribuzione di prodotti e servizi alla gestione delle visite e dei viaggi, dal revenue management alla costruzione di palinsesti di offerta su misura.

Si tratta tuttavia di dati e competenze che necessitano importanti investimenti in termini di tecnologie e di risorse umane e quindi non facilmente accessibili a un settore, quello della cultura, fatto prevalentemente di piccole e micro realtà imprenditoriali e associative.

2. L’importanza del team

Un secondo tema di rilevanza centrale per il successo di una startup culturale (e non solo) è quello relativo al team. Il team è il cuore pulsante di una startup e con le sue strategie fa da driver in tutte le attività del *go to market*: un team che funziona può portare un’idea al successo, un team inefficiente può far fallire anche l’idea migliore⁵.

Un buon team deve prevedere persone che individualmente abbiano molta esperienza nei settori di riferimento e che, collettivamente, coprano

3. <https://minicifre.cultura.gov.it>.

4. www.symbola.net/collana/io-sono-cultura/.

5. Ciaglia M. (2018), *The startup canvas*, Palermo, Dario Flaccovio Editore.

tutti i ruoli chiave con competenze complementari. Inoltre, nei settori della cultura e della creatività, è particolarmente importante che le persone che compongono un team abbiano non solo una solida competenza specifica ma che siano, allo stesso tempo, capaci di leggere i trend e di osservare le trasformazioni culturali, economiche e sociali anche con riferimento ad altri settori. Quest'ultimo punto è particolarmente rilevante anche per quello che riguarda i co-founder di una startup che – come si vedrà anche nei casi di studio trattati nel Capitolo 8 – devono dimostrare esperienze e competenze tali da garantire la copertura sia della parte tecnica, sia di quella più commerciale.

Inoltre, è importante che il team comprenda tutte le competenze per le funzioni chiave mentre è possibile decidere – anche in ragione di un'analisi dei costi – di acquisire esternamente competenze funzionali allo sviluppo ma non centrali (si tratta di dare risposta al quesito: *make or buy?*). Numerosi studi per esempio evidenziano come le funzioni commerciali nelle startup culturali e, in generale, nel mondo della progettazione e della micro-impresa culturale siano spesso trascurate e poco sviluppate tanto dal punto di vista operativo, quanto da quello dell'individuazione di persone dedicate e con competenze specifiche.

Infine, va considerato che la composizione e la qualità degli elementi che compongono il team di una startup è un aspetto centrale anche nella valutazione dell'impresa da parte di potenziali investitori: capire, infatti, le competenze, le esperienze e le attitudini di chi guida un progetto imprenditoriale è un primo importantissimo elemento per prevederne il successo.

Certamente, il processo che porta alla costruzione del team giusto è piuttosto complesso e deve necessariamente passare anche attraverso alcuni tentativi e rodaggi necessari alle persone per sperimentarsi, confrontarsi sulle differenze e allinearsi sugli obiettivi.

Sul tema della costruzione di un buon gruppo di lavoro esiste oggi un'ampia letteratura e numerosi modelli. Tra i tanti, quello proposto da Quaglino⁶ è ben adattabile al mondo delle startup culturali, e individua due nozioni chiave che costituiscono altrettante direttrici di lavoro tra loro ortogonali:

- il gruppo di lavoro ha tre pilastri costitutivi che devono essere definiti e condivisi dai suoi membri, ovvero obiettivi da raggiungere, metodi di lavoro e ruoli funzionali allo sviluppo della startup;
- il funzionamento del gruppo di lavoro deve prevedere l'adozione di comportamenti organizzativi adeguati in termini di ascolto e comunicazione, negoziazione e leadership.

6. Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A.M. (1992), *Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

Ogni elemento del team apporta il proprio valore aggiunto al progetto di impresa, e l'importanza di creare un gruppo unito ed efficiente è fondamentale per far sì che ciascuno possa dare il proprio contributo nel modo migliore e allineato rispetto agli obiettivi della startup.

Il tema del coordinamento diventa quindi estremamente rilevante e tre sono i principali nodi che chi assume la funzione di coordinare un team deve affrontare, ossia: la consapevolezza della mappa di esigenze e aspettative che ruotano intorno al ruolo di coordinamento; la capacità del gruppo di raggiungere risultati concreti che siano coerenti con la mission della startup; la qualità della relazione tra le persone e del clima interno al gruppo, senza le quali la sua capacità realizzativa e generativa verrebbe compromessa⁷.

Monitorare questi tre aspetti nel tempo – le aspettative sul coordinamento, l'organizzazione e il buon funzionamento del gruppo, il clima del gruppo e il coinvolgimento individuale – e decidere se, quando e come intervenire su una o più di essi è tra le principali sfide del ruolo del coordinamento⁸.

Infine, strettamente connesso al tema del coordinamento, è quello della delega. Si tratta di uno strumento necessario nella gestione in una organizzazione, in quanto permette all'imprenditore di dedicare il proprio tempo e i propri sforzi ad attività ad alto potenziale; aumenta la capacità produttiva complessiva dell'organizzazione e rappresenta un banco di prova importante per il team di collaboratori, contribuendo alla loro crescita professionale. Quello della delega è un processo delicato, e, per una sua corretta attuazione, è sempre necessario far sì che ci siano una definizione chiara delle responsabilità, dei risultati attesi e dei tempi richiesti, una condivisione di tutte le informazioni utili all'espletamento dell'incarico; una periodicità scandita delle verifiche e della raccolta dei feedback; una chiara definizione delle risorse utilizzabili.

È possibile definire una checklist da adottare per verificare di non essere incorsi nei più frequenti errori in un processo di delega, ossia⁹:

- assegnare compiti difficili senza la sufficiente autonomia;
- non pianificare con cura l'assegnazione di un obiettivo impegnativo;
- esercitare un controllo insufficiente o eccessivo;
- non fornire/nascondere informazioni fondamentali;
- non riconoscere i successi;
- sovraccaricare sempre le stesse persone.

7. Aa.Vv., *Il team che funziona. Guida per coordinare gruppi di lavoro*, documento prodotto da Non Profit Network/Centro Servizi Volontariato del Trentino.

8. *Ibidem*.

9. Quarantino L., "Lo sviluppo di un profilo manageriale nei Dirigenti Scolastici", in Mangiarotti (a cura di), *Dirigere la scuola. Un percorso d'eccellenza: Materiali dal Master Mundis IULM 2011*, Padova, CEDAM, 2011.

3. Resource acquisition e sviluppo

Il terzo elemento cruciale per lo sviluppo di una startup è la capacità di acquisire e gestire le risorse necessarie alla crescita.

Il finanziamento di una startup avviene in diverse fasi, a ciascuna delle quali sono generalmente associate delle modalità di finanziamento, di cui la Tabella 1 propone una sintesi.

Tale sintesi rappresenta un percorso tipico che prescinde dal mercato in cui la startup opera, anche perché – come si avrà modo di approfondire nel Capitolo 8 – lo sviluppo delle prime fasi presenta caratteristiche abbastanza comuni e trasversali tra settori.

Generalmente, per muovere i suoi primi passi, una startup deve fare conto sulla capacità di investimento dei suoi founder, su sovvenzioni pubbliche e private¹⁰, su fondi raccolti attraverso campagne di crowdfunding (si veda il box dedicato) o sulle cosiddette 3F (family-friends-fools) ossia fondi messi a disposizione da familiari, amici e “stolti”, nell’accezione di persone (troppo) appassionate all’idea, disposti a tentare la fortuna su un’idea imprenditoriale. È molto raro, infatti, che all’inizio ci siano investitori importanti disponibili a rischiare su un business che non è in grado di dare prova della validità e profittabilità di un’idea.

Questa fase iniziale, in cui si cerca di avviare la startup con le risorse a disposizione, viene definita in gergo “*bootstrapping*”. Si tratta di una fase delicata in cui molte startup si arenano, poiché si concentrano eccessivamente sul reperimento di finanziamenti anziché sulla ricerca di forme alternative e modalità creative per realizzare il prodotto minimo funzionante per testare il mercato e, quindi, convincere gli investitori. Il rischio è quindi di rimanere invischiati in un circolo vizioso.

La quantità di denaro necessaria in questa prima fase, naturalmente, varia moltissimo a seconda dell’attività che si intende sviluppare: per alcuni business si tratta di investimenti importanti in componenti e materiali per la realizzazione di prototipi, per altri si tratta di acquisire sul mercato competenze tecniche di cui i membri del team non dispongono, mentre in altri casi ancora possono non essere richiesti costi di sviluppo elevati per saggiare le dinamiche di risposta del mercato.

10. Su questo specifico tema si veda il Capitolo 5.

Il crowdfunding per la cultura

Le piattaforme di crowdfunding sono siti che consentono l'interazione tra fundraiser, ossia chi è alla ricerca di fondi per finanziare una propria idea imprenditoriale o un progetto, e un ampio pubblico, ossia il crowd, per raccogliere impegni finanziari.

Il modello alla base di queste piattaforme è solitamente quello di una fee percentuale sui risultati della campagna, ma non mancano anche piattaforme in cui i donatori ricevono benefit diversi, come ad esempio l'accesso anticipato al prodotto o al servizio (early access), sconti dedicati, edizioni o contenuti speciali o il riconoscimento pubblico per il donatore. Molte piattaforme funzionano secondo il modello cosiddetto massimalista (tutto o niente). Ciò significa che se viene raggiunto l'obiettivo prefissato di raccolta fondi, il progetto riceve il denaro, altrimenti ogni finanziatore riceve indietro i suoi soldi.

Vi sono poi diversi tipi di crowdfunding: reward (a seguito di una donazione, è prevista una ricompensa di carattere non finanziario come un gadget, un prodotto, un meeting con il creatore dell'idea...); equity (che prevede un finanziamento sotto forma di capitale di rischio al fine di ottenere delle quote di partecipazione nella società); donation (particolarmente importante per il mondo del Terzo Settore perché i sostenitori del progetto contribuiscono senza aspettarsi un beneficio tangibile dalla donazione); debito; misto; civico. A seconda del settore di business o della finalità del progetto proposto, va scelta la tipologia di crowdfunding più adatta.

Dunque, è importante classificare le principali tipologie di donazione per poter orientare con maggiore precisione la strategia da adottare, che va poi sviluppata sulla giusta piattaforma, ossia quella che possa offrire maggiore visibilità all'iniziativa con il giusto target di potenziali investitori/donatori. Esistono infatti ormai centinaia di piattaforme di crowdfunding, solo alcune delle quali specializzate su progetti artistici, culturali e creativi: è il caso di Indiegogo all'estero o, in Italia, di Eppela, Produzioni dal Basso e altre.

Infine, va sottolineato come, al di là dell'esito della raccolta fondi, il crowdfunding può supportare le startup anche con una serie di vantaggi non finanziari, come per esempio il poter verificare l'interesse del mercato per l'idea di business. Inoltre, le campagne di crowdfunding sono un importante strumento di comunicazione che può portare ad opportunità di fundraising anche al di fuori delle piattaforme.

Negli ultimi anni il crowdfunding ha conosciuto una crescita significativa a livello europeo. Dopo la battuta d'arresto dovuta alla pandemia, nel 2024 il mercato ha superato i 4,1 miliardi di euro del 2019 e le stime di Ener2Crowd indicano che entro il 2028 tale risultato è destinato a raddoppiare, con una crescita annua media del 16%. Anche il mondo della cultura e della progettazione creativa ha mostrato un interesse crescente verso questo strumento.

Se una startup sopravvive alla fase di validazione, nel senso che l’azienda inizia ad avere una buona *traction* in termini di utenti, fatturato, o magari engagement e transazioni, si pongono due alternative: crescere al ritmo massimo consentito dalle risorse a disposizione dell’impresa oppure cercare finanziamenti di terze parti per accelerare la crescita, per esempio attraverso i cosiddetti business angels, persone che, avendo accumulato esperienze professionali e risorse finanziarie, vogliono investire nella startup.

Infine, se e quando la startup inizia a consolidare il suo modello di business e a generare ricavi sufficientemente significativi da far intravedere un potenziale grande successo, sarà poi possibile presentare il proprio business a società di venture capital (VC), che possono essere strutturate in forma varia.

A differenza di altri settori, tuttavia, le startup culturali non sempre presentano modelli facilmente scalabili, e questo elemento incide in modo significativo sulla capacità di attrarre investimenti e sulla scelta delle strategie di crescita.

Questo appena tracciato è, quindi, un “percorso tipo” per una startup, le cui tappe non sempre si adattano pienamente al mondo delle startup culturali; ciò che resta invariato è l’importanza di individuare gli stakeholder adatti al proprio business, soggetti pronti a cogliere opportunità anche al di fuori del proprio ambito settoriale o in contesti contigui.

Tab. 1 – Fasi di una startup e fonti di finanziamento

Fasi	Fonti di finanziamento
Validazione	Fondatori FFF (family-friends-fools) Sussidi pubblici Finanziamenti attraverso bandi Crowdfunding
Pre-seed	Business Angels Equity Crowdfunding
Seed	Seed Funds Angel Networks
A-Round	Venture Capital
B-Round	Banche Venture Capital
C-Round	Venture Capital Private Equity Banche

Fonte: Draebye, 2019.

4. Una possibile checklist

Dopo aver esaminato i diversi fattori da tenere in considerazione per la nascita e lo sviluppo di una startup, proviamo a fornire una sorta di checklist finale, che consente di enucleare i molteplici elementi del piano di sviluppo che devono incastrarsi in maniera armonica e coerente per il successo dell'idea di business.

1) Perché le persone dovrebbero essere disposte a fruire del nostro prodotto o servizio, e perché gli stakeholder dovrebbero volerlo finanziare o appoggiare tramite le loro reti?

Per prima cosa, bisogna adottare la prospettiva del mercato, sia di quello dei potenziali clienti, sia di quello rappresentato dagli altri stakeholder, al fine di chiedersi quale sia la portata dell'innovazione che viene proposta. Se il potenziale innovativo dell'idea è molto elevato, perché si tratta di un prodotto o servizio non presente sul mercato o significativamente differente da tutti gli altri, capace addirittura di creare un nuovo mercato, ci si può ragionevolmente attendere che vi siano finanziatori disposti ad allocare delle risorse per lo sviluppo e consumatori disposti all'acquisto.

La differenziazione rispetto a quanto già presente sul mercato si può ottenere in diversi modi: l'idea, ad esempio, può essere migliore di quanto ad oggi ci sia disponibile sul mercato perché propone un prodotto più intuitivo da usare (si pensi in questo senso all'entrata sul mercato di iPod/iTunes e sulla capacità che ha avuto di semplificare l'accesso alla musica in formato mp3); perché riduce i costi di ricerca delle informazioni o di transazione; perché permette un accesso a prodotti/servizi a fasce più ampie della popolazione grazie a costi dei prodotti più contenuti; perché tiene in considerazione dimensioni come quella dell'ambiente, del genere o ancora della salute collettiva, che possono essere di interesse per target specifici, al di là del prezzo.

Bisogna, in sintesi, riuscire a specificare se vi sia una domanda sostanziale, ovvero se vi siano consumatori che pagherebbero per avere il prodotto/servizio. Inoltre bisogna definire quanto è ampia tale domanda (caratteristica cruciale per capire in quale direzione deve espandersi l'impresa) e di quale capacità di spesa sia dotata.

2) L'innovazione è fattibile con le risorse a disposizione e con quelle che si è in grado di raccogliere?

La risposta a tale domanda dovrà necessariamente essere positiva. Ciò che si vuole produrre deve essere fattibile nel contesto tecnologico in cui si opera e tenendo in considerazione le risorse realisticamente reperibili in tempi consoni rispetto all'entrata sul mercato. Se si lavora a ipotesi che richiedono sviluppi tecnologici molto avanzati – e che necessitano quindi ingenti risorse finanziarie e di tempo – bisogna chiedersi se il prodotto finale, una volta pronto, riuscirà a ripagare gli sforzi compiuti.

Allo stesso tempo, bisogna anche chiedersi quali risorse (tecniche, reputazionali, di comunicazione, di rete, ...) gli stakeholder possono mettere a disposizione, in quali tempi e a fronte di quali motivazioni/incentivi.

3) In quale condizione si trova il mercato in cui intendo inserirmi e quali sono le prospettive future?

Rispondere a questa domanda serve a capire quali siano le effettive prospettive di crescita dell'azienda, poiché mette a confronto l'idea di business con le condizioni strutturali del mercato in cui essa si svilupperà. Bisogna capire se si tratta di un mercato maturo e saturo di offerta o se, al contrario, sia un mercato nuovo o non ancora esistente. Altri elementi da prendere in considerazione sono il tasso di crescita del mercato e la sua caratterizzazione da un punto di vista geografico. Avere chiare tutte queste caratteristiche è infatti essenziale per poter compiere delle proiezioni di sviluppo e crescita robuste.

4) Quali sono i miei concorrenti, quali le loro proposte e quali sono le caratteristiche che differenziano la mia proposta e che la rendono preferibile sul mercato?

Del mercato in cui si intende operare è necessario conoscere tutto, e soprattutto i propri concorrenti. Essi vanno analizzati in dettaglio, identificando i punti di forza e di debolezza, la quota di mercato, la capacità di crescita, la presenza geografica e perfino le strategie future, se possibile. Questo è spesso il passaggio di analisi cruciale, che permette di scoprire se la propria idea sia già stata prototipata e testata, magari su mercati geograficamente differenti, e con quali risultati. Non conoscere la concorrenza significa procedere al buio e non imparare dagli (eventuali) errori degli altri. Bisogna, inoltre, avere una prospettiva molto ampia quando si analizza la concorrenza, tenendo conto che i fruitori di cultura sono spesso onnivori e quindi abituati a fruire di diversi contenuti e linguaggi culturali.

5) Come sto pianificando il passaggio dall'idea al prodotto? Quali sono i passi necessari e quali quelli critici?

Saper rispondere a questa domanda significa avere chiare le implicazioni di sviluppo produttivo, tecnologico e commerciale, i rischi ad esse connessi, le criticità del processo, nonché gli elementi chiave dello stesso. Aver pianificato il processo di sviluppo e commercializzazione è un elemento chiave per convincere i finanziatori, ed è imprescindibile in qualsiasi richiesta di finanziamento. È molto importante costruire piani di sviluppo che tengano in considerazione anche lo sviluppo commerciale, oltre che quello tecnico/produttivo. Delineare lo sviluppo commerciale di un prodotto/servizio significa decidere i canali e le strategie di commercializzazione, ma anche l'area geografica in cui si intende operare, e le risorse da adoperare per tale sviluppo, tanto quelle finanziarie quanto quelle tecniche e umane. Tralasciare

il passaggio dallo sviluppo alla commercializzazione sarebbe un errore macroscopico che spesso deriva da una mancata conoscenza dei meccanismi del mercato.

6) *Il mio staff è sufficientemente competente e motivato?*

Domanda che si può anche tradurre in: “di quali ulteriori risorse e competenze ho bisogno e quali incentivi posso offrire alle persone perché lavorino nel migliore dei modi?”. Lo staff che gestisce la fase di startup deve essere fortemente motivato rispetto alla riuscita del progetto, poiché si tratta di una fase molto delicata, che richiede energie, tempo, dedizione e concentrazione rispetto all’obiettivo. Inoltre, c’è bisogno di uno staff spesso ampio, che abbia competenze su tutte le aree fondamentali per lo sviluppo del business. È questo il momento di decidere quali sono le funzioni da organizzare e gestire internamente e quali invece possono essere delegate a terzi, senza nocumento per il risultato finale, ma anzi liberando energie e risorse.

Nella difficile scelta tra “*make or buy?*” il criterio che dovrebbe guidare una startup è quello di mantenere internamente le funzioni che costituiscono il nucleo del progetto e acquisire dall’esterno quelle che non sono strettamente connesse all’idea di business, ma sono di servizio.

C’è un ulteriore caveat da tenere in considerazione quando si opera in ambito culturale: spesso, chi ha avuto l’intuizione, l’idea o chi è depositario dei contenuti dell’idea di business non è la persona migliore per dirigere le operazioni di sviluppo. Pensare di avere un direttore artistico/culturale, di ispirazione per i contenuti, e un manager di progetto, che concretizzi l’idea in una forma organizzativa, può rivelarsi uno dei migliori modi per mantenere un alto livello qualitativo dal punto di vista culturale e, allo stesso, tempo, riuscire a realizzare quanto ci si è prefissati.

Le politiche a sostegno dell'innovazione nei settori della cultura

Nel secondo capitolo sono stati illustrati alcuni numeri sulla dimensione delle industrie culturali e creative in Italia e nel mondo, da cui emerge chiaramente anche l'importanza del numero di occupati in tali settori. Guardando all'Europa, secondo i dati Eurostat del 2024¹, il settore culturale impiega circa 7,9 milioni di persone (il 18% delle quali sono giovani tra i 15 e i 29 anni) e rappresenta il 3,8% dell'occupazione totale. Questa forza lavoro opera prevalentemente in “attività creative, artistiche e di intrattenimento”, “biblioteche, archivi, musei e altre attività culturali”, nella “pubblicazione di libri, periodici e altre attività editoriali”, nelle “attività di programmazione e trasmissione”, nella “produzione di programmi cinematografici, di video e di programmi televisivi, di registrazione sonora e di editoria musicale” o in “attività di progettazione specializzate”.

Molti di loro sono liberi professionisti: complessivamente, un terzo dei lavoratori culturali è infatti un lavoratore autonomo (31,7%), contro il 13,6% osservato negli altri settori. In altre parole: in ambito culturale, la quota di lavoratori autonomi è oltre il doppio rispetto all'occupazione complessiva. Questa elevata percentuale di “self-employed” nella cultura ha diverse motivazioni. Da un lato, il settore è storicamente dominato da forme di lavoro non standard. Dall'altro, le mutate condizioni economiche e sociali degli ultimi decenni, il processo di precarizzazione del mercato del lavoro – soprattutto in settori dell'arte e della creatività –, la generalizzata riduzione della spesa pubblica in ambito culturale e la conseguente progressiva esternalizzazione

1. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment.

di alcuni servizi da parte delle istituzioni culturali hanno fatto dell'autoimprenditorialità una scelta quasi obbligata per molti professionisti delle ICC.

Il supporto ai settori culturali e creativi è diventato, anche per questo – oltre che per l'ormai riconosciuto ruolo che queste attività hanno in termini sia di crescita economica e di occupazione generata, sia di rafforzamento del *soft power* delle regioni in cui trovano sviluppo – un tema di riflessione in molti paesi.

Quali sono dunque le principali risorse e le misure di sostegno su cui le startup culturali possono contare?

In generale, le startup culturali e creative – così come le altre startup – possono ricorrere a diverse modalità di finanziamento, che vanno dall'auto-finanziamento alle misure di sostegno pubblico, fino ai finanziamenti privati (debito e capitale). Numerosi studi e ricerche hanno però messo in luce come persistano una generalizzata “diffidenza” e una scarsa comprensione da parte di investitori pubblici e privati nei confronti della *cultural entrepreneurship*. Gli operatori culturali incontrano spesso maggiori difficoltà nell'accedere ai servizi bancari tradizionali e le startup creative hanno più difficoltà di altre ad attirare attenzione e sussidi rispetto, per esempio, alle startup tecnologiche, che, d'altro canto, secondo alcuni studi, non sempre hanno più successo in termini di scalabilità o sostenibilità².

A questa difficoltà si aggiunge un ulteriore elemento strutturale: le startup, e in particolare quelle operanti nei settori culturali e creativi, necessitano di forme di finanziamento cosiddette “pazienti”, ossia capitali disposti ad accettare elevati livelli di incertezza, tempi lunghi di ritorno e una maggiore probabilità di insuccesso rispetto agli investimenti tradizionali. Tuttavia, nei contesti in cui prevale una logica finanziaria orientata al breve periodo e alla riduzione del rischio, come, per esempio, nel caso italiano, questo tipo di capitale risulta ancora limitato, contribuendo a frenare ulteriormente lo sviluppo delle iniziative imprenditoriali più innovative.

Allo stesso tempo, come risulta da un'indagine di Nesta Italia³, gli operatori culturali hanno spesso un'alfabetizzazione finanziaria ridotta e sono piuttosto avversi al rischio, anche considerato che il tasso di successo o di ritorno sull'investimento è, in questo settore, abbastanza modesto.

Un tema fondamentale per lo sviluppo delle startup culturali e creative è, quindi, proprio quello delle politiche di supporto e di finanziamento a livello regionale, nazionale e internazionale.

2. European Union, *The role of public policies in developing entrepreneurial and innovation potential of the cultural and creative sectors. Report of THE OMC (Open Method of Coordination) working group of Member States' experts – Study*, 2018, rapporto disponibile online su op.europa.eu.

3. Borriero P., Bielli S., Arenella O., Coco E. (2021), *Strumenti finanziari per l'arte e la cultura*, Nesta Italia.

In questo contesto, le startup non possono essere considerate soltanto come nuove imprese, ma come attori chiave nei processi di trasformazione economica e sociale. Come evidenziato dalla letteratura più recente, esse agiscono come veri e propri “laboratori” di innovazione, capaci di sperimentare modelli di business, soluzioni tecnologiche e forme organizzative che spesso anticipano i cambiamenti dei sistemi produttivi più consolidati. In questa prospettiva, il loro sviluppo non dipende esclusivamente dalla disponibilità di risorse finanziarie, ma dalla qualità complessiva dell’ecosistema in cui operano, inteso come insieme di istituzioni, competenze, infrastrutture e relazioni tra attori pubblici e privati⁴.

Nei paragrafi che seguono, sono quindi descritte le principali politiche di sostegno all’innovazione nei settori della cultura e della creatività in Europa e in Italia, con alcuni approfondimenti su particolari misure e programmi a livello nazionale.

Il supporto all’innovazione nell’ambito delle industrie culturali e creative (ICC) può essere declinato in due principali tipologie, ossia:

- politiche pubbliche e sussidi;
- strutture che agevolano l’emergere di ecosistemi di business e promuovono la costruzione di network tra imprese.

Per ciascuna di queste tipologie è possibile individuare alcuni esempi rilevanti.

1. Politiche pubbliche e sussidi a supporto delle industrie culturali e creative nel contesto europeo

Un primo interessante strumento a sostegno dell’innovazione a livello europeo è l’EIC (European Innovation Council), un ente che propone call di accelerazione dedicate allo sviluppo di idee innovative tramite l’erogazione di grant a fondo perduto e in forma di equity. Per comprendere l’importanza di EIC, basti pensare che la Pathfinder Challenges del 2024 ha raccolto 415 proposte di progetto provenienti da 48 paesi, per un totale di oltre 2300 partecipanti. Per il 2025, EIC ha stanziato un finanziamento di oltre 1,4 miliardi di euro⁵, da erogare nelle varie call for application in diversi settori produttivi.

La maggior parte dei progetti finanziati appartengono all’ambito ICT, della salute e dell’energia, mentre le idee appartenenti ai settori delle industrie culturali e creative sono residuali. Nonostante questo, l’Italia è tra i paesi

4. Friel M., Miglietta A. (2025, a cura di), *Fare Startup. Strumenti, visioni e competenze per creare imprenditorialità innovativa in Italia*, Milano, FrancoAngeli.

5. https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-pathfinder/eic-pathfinder-challenges-2025_en.

che, storicamente, ha presentato e vinto più progetti in questi settori con proposte provenienti da aziende localizzate in Lombardia, Emilia-Romagna, Lazio, Veneto e Piemonte. Buona parte delle progettualità riguarda l'ambito dei media e nuovi media, mentre sono molto meno presenti i progetti nei settori dello spettacolo dal vivo, del patrimonio, dell'arte contemporanea o delle altre industrie culturali e creative.

Sebbene l'EIC sia uno strumento di grande importanza per lo sviluppo di nuove idee imprenditoriali, è ancora molto poco utilizzato dalle imprese culturali e creative, probabilmente per l'eccessiva frammentazione del settore, ma anche per la difficoltà di tradurre i progetti culturali in progetti imprenditoriali, nonché per la minore propensione del settore ad utilizzare strumenti finanziari avanzati.

Andando oltre agli strumenti messi a disposizione dallo European Innovation Council, negli ultimi anni molti paesi hanno attivato diverse misure specifiche per sostenere lo sviluppo sia delle industrie culturali e creative in generale, sia di startup innovative dell'arte e della cultura. Le modalità principali di lavoro in questo senso sono:

- il sostegno alle realtà imprenditoriali;
- il supporto all'internazionalizzazione;
- il rafforzamento delle competenze;
- il supporto dell'interdisciplinarietà;
- il supporto al mercato del lavoro in ambiti territoriali svantaggiati dal punto di vista economico.

Tra i casi più interessanti si possono citare alcune esperienze particolarmente significative.

In Germania, già a partire dal 2007, è stata avviata un'iniziativa federale per le industrie culturali e creative, che ha portato alla creazione di un "Centro di Eccellenza per le industrie culturali e creative (oggi KreativBund)" con funzioni di networking, trasferimento di conoscenze e supporto allo sviluppo imprenditoriale. Il modello tedesco si caratterizza per un forte coordinamento tra politiche culturali e politiche economiche.

In Finlandia, il sostegno alle ICC si è sviluppato attraverso programmi orientati al rafforzamento delle competenze e all'aggiornamento professionale, come il programma "*Creative Expertise*", successivamente evoluto in iniziative coordinate da Business Finland a cui si sono poi affiancate iniziative legate alla crescita sostenibile e alla trasformazione digitale del settore.

Un caso particolarmente interessante è rappresentato dall'Estonia che ha progressivamente integrato le industrie culturali e creative nelle proprie strategie di sviluppo economico. Il recente "*Culture Development Plan 2021-2030*" mira a rafforzare la sostenibilità del settore, promuovere l'accesso alla

cultura e sviluppare sinergie con altri ambiti produttivi, in un'ottica di innovazione sistemica.

Anche l'Irlanda ha sviluppato una strategia di lungo periodo attraverso il programma "*Creative Ireland*" esteso fino al 2027 e che combina politiche culturali e politiche di sviluppo territoriale, con un'attenzione particolare all'accesso alla cultura e al sostegno all'imprenditorialità creativa.

Queste esperienze si inseriscono oggi nel più ampio quadro delle politiche europee per il periodo 2021–2027 che rafforzano il ruolo delle industrie culturali e creative nell'ambito della transizione digitale e sostenibile. Programmi come Europa Creativa e Horizon Europe testimoniano una crescente integrazione tra politiche culturali, innovazione e sviluppo economico.

In particolare, Europa Creativa sostiene progetti collaborativi, reti e sperimentazioni nel settore culturale, mentre Horizon Europe finanzia iniziative di ricerca e innovazione, incluse quelle legate alla digitalizzazione del patrimonio e ai nuovi modelli di fruizione culturale.

Accanto a questi strumenti, iniziative come il New European Bauhaus promuovono l'integrazione tra cultura, design e sostenibilità, aprendo nuove opportunità per le imprese creative.

Nonostante l'ampliamento degli strumenti disponibili, permane tuttavia una difficoltà strutturale delle imprese culturali e creative ad accedere ai finanziamenti, dovuta alla frammentazione del settore e alla complessità nel tradurre progetti culturali in modelli imprenditoriali scalabili e finanziabili.

2. Strutture di supporto agli ecosistemi di business

Anche nel campo delle strutture a supporto dell'ecosistema creativo si possono osservare, a livello europeo, modalità operative differenti: dai network di competenze agli incubatori, ai programmi formativi.

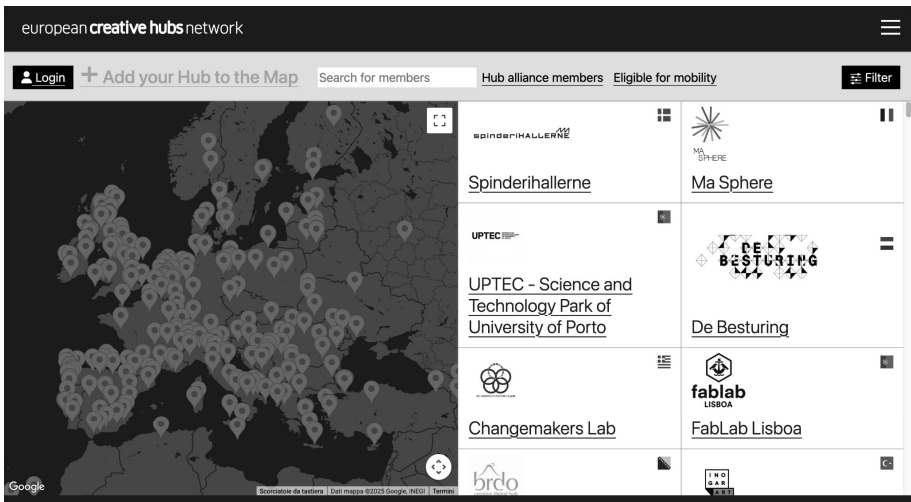
Nonostante la differenziazione degli strumenti da paese a paese, si possono comunque individuare alcuni obiettivi comuni:

- la scelta di mettere in connessione le imprese tra di loro e con l'ecosistema degli altri operatori economici;
- il forte accento sull'incorporazione delle nuove tecnologie a livello aziendale e rispetto ai prodotti e dei servizi offerti;
- il tentativo di connettere, oltre alle imprese, anche i singoli artisti.

L'Unione Europea è il primo promotore della creazione di ecosistemi nelle ICC e il finanziamento da parte della Commissione, attraverso il pro-

gramma Europa Creativa, del progetto dello “European Creative Hubs Network” ne è uno dei migliori esempi. Tale progetto ha favorito il sostegno allo sviluppo di centri creativi (creative hubs) in Europa e la creazione di collegamenti tra gli stessi, promuovendo scambi e formazione, anche attraverso lo sviluppo di una piattaforma online di mappatura, profilazione e collaborazione tra tutti i centri creativi. La Figura 1 mostra gli oltre 370 hub presenti nella rete, 33 dei quali sono italiani.

Fig. 1 – Gli hub creativi parte del progetto “European Creative Hubs”



Fonte: creativehubs.net.

A partire dall’esperienza degli hubs e in linea con quanto avvenuto in altri settori, nel 2024 è divenuta operativa l’EIT Culture & Creativity, la nuova Comunità della Conoscenza e dell’Innovazione (KIC) dell’Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia dedicata al rafforzamento e alla trasformazione dei settori culturali e creativi europei, operativa fino al 2030. Nata per aumentare la capacità di innovazione di un ecosistema che comprende imprese, istituzioni culturali, università, città e regioni, mira a fare di cultura e creatività motori di sviluppo economico, sociale e ambientale in Europa. Agisce integrando istruzione, ricerca e business, e mobilitando risorse pubbliche e private per programmi di formazione, innovazione, creazione d’impresa e trasformazione sociale. Tra i principali strumenti vi sono bandi e programmi per imprenditori e startup, servizi di accelerazione, mentoring strategico, accesso a finanziamenti, network europei e iniziative tematiche come i programmi per innovatori, corsi di formazione continua e call dedicate all’adozione di tecnologie digitali e sostenibili nei settori culturali. In questo quadro, il programma “*Programmes for Entrepreneurs*” offre a team e imprese

creative un supporto mirato per validare modelli di business, sviluppare prodotti e servizi e scalare sui mercati internazionali, rafforzando l'impatto delle industrie culturali e creative nel lungo periodo.

Anche a livello di singolo Paese, lo sviluppo di reti tra attori rappresenta uno degli elementi chiave per il rafforzamento delle industrie culturali e creative.

Nei Paesi Bassi, un esempio particolarmente significativo è rappresentato da CLICKNL (*Dutch creative industries' knowledge and innovation network*), una piattaforma che mette in connessione ricercatori, imprese e istituzioni per sviluppare soluzioni innovative e sostenibili alle principali sfide economiche e sociali.

In Francia, invece, dal 2006 è attivo il cluster per servizi e contenuti digitali denominato “Cap Digital”, che raggruppa imprese dei settori ICC e ICT, università, istituti di istruzione superiore e laboratori di ricerca. Cap Digital svolge soprattutto eventi, workshop, festival, fiere internazionali, offrendo finanziamenti e operando come acceleratore di startup. Il Cluster è finanziato dal governo centrale e regionale, ma anche attraverso la partecipazione a progetti europei (più di 40), le quote associative, il pagamento dei servizi offerti e sponsorizzazioni.

In Belgio, il supporto all'innovazione per la creatività avviene soprattutto a livello regionale con due esempi particolari: il Distretto Creativo delle Fiandre (Flanders DC) e la Vallonia Creativa (Creative Wallonia). Il Flanders DC è stato avviato nel 2004 con fondi del Governo fiammingo ed europei ed è strutturato come una sorta di sportello unico per le industrie creative che offre servizi di ricerca, formazione, consulenza e supporto attraverso la piattaforma “Flanders Creative Industries Platform”, raggruppando le diverse imprese operanti nel settore delle ICC.

Nel Regno Unito il supporto all'innovazione nelle ICC attraverso la creazione di ecosistemi di attori avviene attraverso diverse iniziative, tra le quali è possibile citare il “Creative Industries Council”, che dal 2011 costituisce una rete delle ICC e, anche senza un budget allocato, spesso svolge progettualità con fondi governativi e provenienti dall'industria.

Infine, in Norvegia, il sostegno alle industrie culturali e creative si inserisce in un piano d'azione più ampio che coinvolge diversi attori istituzionali, tra cui Innovation Norway e il Norwegian Arts Council, con l'obiettivo di facilitare l'accesso ai finanziamenti, promuovere lo sviluppo di competenze e rafforzare le reti collaborative.

3. Le politiche a sostegno dell'innovazione nei settori della cultura in Italia

Anche per l'Italia è possibile ragionare per politiche pubbliche e sussidi, e per strutture che agevolano l'emergere di ecosistemi di business. Prima di

passare all'analisi di queste due modalità di supporto alle startup culturali e creative, è però necessario dare un breve quadro di quello che è lo status giuridico di queste realtà nel nostro Paese.

In Italia, per differenziare le categorie di startup e per offrire una cornice legislativa al fenomeno, il Decreto Legge n. 179 ("Decreto Crescita 2.0") ha introdotto nel 2012 il concetto di startup innovativa.

Questa qualifica si applica alle società di capitali, anche in forma cooperativa, con sede in Italia o in un altro Paese dell'Unione europea purché dotate di una sede operativa in Italia, che abbiano come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico. Per ottenere il riconoscimento di startup innovativa, le imprese devono soddisfare specifici requisiti, tra cui essere costituite da non più di cinque anni, avere un valore della produzione annua non superiore a 5 milioni di euro, non distribuire utili e non essere state costituite a seguito di fusione, scissione societaria o cessione di azienda o di ramo d'azienda. Inoltre, devono possedere almeno uno dei seguenti requisiti di innovatività: (i) sostenere spese in ricerca e sviluppo pari ad almeno il 15% del maggiore valore tra costo e valore totale della produzione; (ii) impiegare personale altamente qualificato; (iii) essere titolari, depositarie o licenziatarie di almeno un brevetto oppure titolari di un software registrato.

Il D.L. 179/2012 ha inoltre definito la sottocategoria di "startup innovativa a vocazione sociale", tipologia di impresa che, possedendo tutti i requisiti che caratterizzano la startup innovativa, è caratterizzata dall'operare in ambiti di particolare valore sociale, tra cui la valorizzazione del patrimonio culturale, il turismo sociale, la ricerca e l'erogazione di servizi culturali.

Le iniziative imprenditoriali operanti nei settori dell'arte e della cultura possono pertanto rientrare in tale categoria qualora soddisfino i requisiti previsti dalla normativa. Nonostante il disegno di legge originario la prevedesse, non vi è, a livello nazionale, una definizione specifica di startup culturale, bensì solo quella di "imprese culturali e creative", definite dalla Legge di Bilancio 2018 (Legge 205/2017) come:

imprese che abbiano quale oggetto sociale, in via prevalente o esclusiva, l'ideazione, la creazione, la produzione, lo sviluppo, la diffusione, la conservazione, la ricerca e la valorizzazione o la gestione di prodotti culturali, intesi quali beni, servizi e opere dell'ingegno inerenti alla letteratura, alla musica, alle arti figurative, alle arti applicate, allo spettacolo dal vivo, alla cinematografia e all'audiovisivo, agli archivi, alle biblioteche e ai musei, nonché al patrimonio culturale e ai processi di innovazione ad esso collegati.

Più recentemente, il quadro normativo è stato significativamente rafforzato con la Legge 206/2023 ("Legge per il Made in Italy"), che ha introdotto una definizione organica di imprese culturali e creative e previsto strumenti

specifici per il loro riconoscimento e sviluppo. In particolare, la normativa ha istituito una sezione speciale del Registro delle Imprese dedicata alle ICC e un sistema di riconoscimento formale della qualifica, operativo a partire dal 2025.

Tra le misure più significative di supporto a livello nazionale, vanno ricordate quelle gestite da Invitalia, l'Agenzia nazionale per lo sviluppo, partecipata dal Ministero dell'Economia, che riguardano un insieme di strumenti finanziari e di servizi a supporto della nascita e dello sviluppo di imprese innovative. I servizi di supporto alle startup offerti da Invitalia riguardano l'informazione e l'orientamento sulle opportunità del Sistema, attività di accompagnamento ai team per facilitare la presentazione della domanda di agevolazione, attività volte a supportare azioni di comunicazione e opportunità di networking. Tra questi possono essere citati: Smart&Start Italia; ON – Oltre Nuove Imprese a Tasso Zero; Resto al Sud; Cultura Crea; MCC – Medio-credito Centrale.

Fra questi, ve ne sono di particolarmente interessanti e rilevanti. Il primo è “Cultura Crea”, incentivo promosso dal Ministero della Cultura e gestito da Invitalia per sostenere la nascita e la crescita di iniziative imprenditoriali e non profit nel settore culturale, creativo e turistico nelle regioni del Mezzogiorno. La misura, nelle sue diverse edizioni e successive evoluzioni, ha rappresentato uno dei principali strumenti nazionali di sostegno all'imprenditorialità culturale. Il secondo, invece, è Smart&Start Italia, un incentivo sempre gestito da Invitalia, volto a sostenere la nascita e la crescita delle startup innovative ad alto contenuto tecnologico in tutte le regioni italiane. L'obiettivo è stimolare una nuova cultura imprenditoriale legata all'economia digitale, valorizzare i risultati della ricerca scientifica e tecnologica e incoraggiare il rientro di professionisti e ricercatori di alto livello dall'estero.

Inoltre, il PNRR ha previsto due bandi specifici per sostenere imprese e startup innovative culturali e creative, gestiti dal MiC tramite Invitalia. Il primo nell'ambito della Missione 1 “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo”, componente “Turismo e Cultura 4.0”, investimento 3.3 “Capacity building per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde”, ha visto una dotazione di 115 milioni destinati a micro e piccole imprese e realtà innovative della filiera culturale (musei, teatri, imprese creative, artigianato artistico, audiovisivo ecc.) per finanziare progetti di innovazione, digitalizzazione e transizione verde, sostenendo l'adozione di tecnologie digitali, nuovi modelli di fruizione del patrimonio e produzioni creative a maggiore sostenibilità ambientale. Le agevolazioni sono state concesse tramite contributi a fondo perduto per investimenti materiali e immateriali, servizi e percorsi di rafforzamento organizzativo (capacity building), con l'obiettivo di aumentare la competitività delle startup culturali, favorire la ripresa post-pandemia e accompagnare il settore verso modelli di business più resilienti e innovativi.

Il secondo, l'incentivo "Imprese Borghi", finanziato dal PNRR, sempre promosso dal MiC e gestito da Invitalia ha sostenuto l'avvio o il consolidamento di iniziative imprenditoriali nei 294 borghi storici a rischio abbandono o già spopolati selezionati dal bando PNRR "Borghi". La misura, con una dotazione di 188 milioni di euro, ha sostenuto progetti nei settori culturali, creativi, turistici, commerciali, agroalimentari e artigianali che contribuissero alla rigenerazione culturale, sociale ed economica dei piccoli centri, valorizzando prodotti, saperi e tecniche locali e promuovendo al contempo la sostenibilità ambientale. Le agevolazioni hanno distribuito contributi a fondo perduto al 100% per progetti dal valore massimo di 150.000 qualora presentati da nuove imprese o realtà a prevalente partecipazione giovanile e/o femminile.

Sul fronte del supporto alla creazione di ecosistemi di business, numerosi sono poi anche i programmi regionali. Una rapida analisi consente di cogliere le caratteristiche principali di tali programmi:

- hanno spesso un focus sulle industrie culturali e creative, cogliendo una mancanza di interesse da parte degli investitori privati;
- lavorano al fine di sviluppare filiere locali, spesso favorendo specializzazioni specifiche già presenti sul territorio;
- adottano la prospettiva dell'interdisciplinarietà e della connessione con le nuove tecnologie.

Un primo esempio di ecosistema regionale per il supporto all'innovazione delle ICC è l'associazione Puglia Creativa⁶, riconosciuta dalla Regione Puglia e co-finanziata dall'UE (ERDF), che rappresenta quasi 150 imprese culturali e creative. Puglia Creativa ha consentito di creare una rete di relazioni tra questi attori e altri soggetti come università, istituzioni, società pubbliche e associazioni di categoria, oltre a fornire servizi e diffondere expertise e informazioni tra gli associati. Il programma mira a far nascere su tutto il territorio pugliese incubatori e acceleratori dedicati alle imprese culturali e creative: a Bari e nella provincia di Barletta-Andria-Trani tramite il The Impact Hub, a Lecce presso le Officine Cantelmo e in partnership con l'associazione The Quebe; a Taranto nell'Aps Ammostro, a Brindisi al Cetma – Centro Ricerche e a Manfredonia (Foggia) presso il Coworking Smart Lab.

Altro interessante esempio è costituito da Lazio Innova⁷, società in house della Regione Lazio e partecipata dalla Camera di Commercio di Roma. Per quanto riguarda il settore culturale, Lazio Innova ha una linea specifica di attività sulle imprese culturali e creative, cui sono dedicati servizi e bando. Un

6. www.pugliacreativa.it.

7. www.lazioinnova.it.

esempio dell'interesse di Lazio Innova per il settore culturale è anche dato dalla recente call “Boost Your Ideas”, che nel 2024 ha supportato progetti legati a cultura e creatività, turismo e accessibilità, ma anche green economy e altri ambiti attraverso un programma intensivo di accelerazione con formazione e coaching per startup e PMI innovative.

Il Progetto Dicolab. Cultura al digitale

a cura di *Fabrizio Pedroni*

La Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali (“La Scuola”) è stata individuata dall'Istituto Centrale per la digitalizzazione del Patrimonio (Digital Library) del Ministero della Cultura quale soggetto attuatore della realizzazione di un programma di apprendimento permanente per abilitare e supportare il percorso di trasformazione digitale del Patrimonio Culturale italiano proposto dal Piano Nazionale di Digitalizzazione e inserito nel contesto del progetto PNRR “Cultura 4.0”, Missione 1: Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo – Componente 3: Turismo e cultura 4.0 – Sub-investimento 1.1.6: Formazione e miglioramento delle competenze digitali, con una disponibilità di 20 milioni di euro.

È nato così il progetto “Dicolab. Cultura al digitale”, che si rivolge all'intero universo di stakeholder del patrimonio culturale, ovvero: personale del Ministero della Cultura e delle altre pubbliche amministrazioni, personale delle imprese del settore culturale, personale di istituti culturali, pubblici e privati, professionisti ed esperti del settore culturale, studenti (laureandi, dottorandi e specializzandi) e ricercatori.

“Dicolab. Cultura al digitale” è un innovativo ecosistema culturale di formazione e ricerca a supporto dell'evoluzione delle competenze necessarie al processo di trasformazione digitale in atto nei diversi settori del patrimonio culturale, condotto dal MIC d'intesa con le Regioni, la cui visione strategica è espressa dal Piano Nazionale di Digitalizzazione (PND). Per realizzare le finalità del progetto, è stata creata l'Area Digital Education & Training, formata da un team di esperti di e-learning, formazione e ricerca che ha reso possibile, in collaborazione con le altre Aree della Scuola, realizzare numerose iniziative: innanzitutto, è stata potenziata la piattaforma LMS di formazione a distanza Moodle based della Scuola (fad.fondazione scuolapatrimonio.it) per ospitare la cospicua produzione di percorsi formativi blended learning legati, in primis, allo sviluppo del necessario “Mindset digitale” e poi alla maturazione delle competenze necessarie alla trasformazione digitale delle principali funzioni del patrimonio culturale, ossia archiviazione e catalogazione (con particolare attenzione al processo di metadaturazione), prevenzione dei rischi, diagnostica, manutenzione, restauro, uso e riuso dei dati e metadati digitalizzati per ricerca, valorizzazione e produzione di nuovi servizi digitali, ideazione e gestione strategica di progetti di trasformazione digitale, normativa e regolamentazione vigente.

Molti corsi sono stati co-progettati e realizzati con i principali player del patrimonio culturale (Direzioni del MiC, ICCD, ACS, ICCU, ICAR ecc.), associazioni (AIB, ANAI, ICOM) e partner scientifici (IIT, Scudo Blu, IL-DEA ecc.).

La formazione in piattaforma è stata integrata da laboratori in presenza erogati in 10 Hub territoriali su tutto il territorio italiano, nati col duplice scopo di consentire lo sviluppo di abilità pratiche e creare una piena sinergia tra tutti i protagonisti sui territori, consentendo l'emersione, lo scambio e la disseminazione di buone pratiche e favorendo la creazione di community di pratica. Ogni corso, a distanza o in presenza, è dotato di un sistema di valutazione che consente di riconoscere le competenze acquisite tramite Open Badge, certificati digitali rilasciati tramite la piattaforma internazionale BESTR-Cineca, al fine di incrementarne spendibilità e visibilità per i partecipanti.

L'engagement è stato una leva strategica per attivare, connettere e valorizzare le energie del sistema culturale italiano. La strategia di comunicazione è stata concepita come un sistema integrato di branding, sviluppando una brand identity distintiva e riconoscibile, content production, media engagement e relazioni pubbliche, con l'obiettivo di accompagnare e amplificare l'impatto del programma formativo e di ricerca.

Le relazioni pubbliche hanno incluso ufficio stampa, eventi tematici, digital PR con creator e influencer, oltre a un'intensa attività di networking istituzionale.

La formazione è stata erogata anche fuori dai momenti canonici dei corsi in presenza e a distanza attraverso molteplici iniziative formative finalizzate alla mappatura e diffusione di singoli progetti di trasformazione digitale potenzialmente validi come modelli scalabili e replicabili su realtà diverse della cultura.

L'iniziativa SHARE. Pratiche di cultura al digitale, ha consentito di geolocalizzare e descrivere tutti i progetti di trasformazione in corso e definire la "mappa dei patrimoni" digitalizzati, necessaria a favorire l'interoperabilità dei dati per alimentare l'ecosistema di raccolta e valorizzazione del patrimonio digitalizzato EcoMiC, realizzato dalla Digital Library. Altre iniziative come TAP (Tutorship e Accompagnamento Progetti) e Digital MAB, sono nate per sostenere progetti specifici potenzialmente replicabili attraverso tutorship on the job e progetti di ricerca-azione, innescando processi virtuosi di demoltiplicazione delle competenze ("formazione a cascata") e integrazione transdisciplinare tra realtà diverse (logica MAB-Musei, Archivi e Biblioteche) che condividono l'obiettivo della trasformazione digitale. L'iniziativa Digital MAB ha visto anche un gruppo selezionato di operatori ("Digital Explorer") beneficiare di un'esperienza di scambio con la realtà MAB olandese.

Tre ricerche, rispettivamente dedicate 1) all'impatto attuale e prospettico delle AI generative sulle professioni della cultura, 2) all'impatto sul pubblico e gli operatori delle nuove tecnologie di mediazione del patrimonio culturale e 3) alla valutazione dell'efficacia della formazione erogata su

persone e organizzazioni, hanno consentito di fotografare la situazione e trarre indicazioni per il futuro del progetto.

Sono state, infine, erogate borse di ricerca (iniziativa BRIC) che hanno portato oltre 160 giovani laureati nei cantieri di digitalizzazione italiani per raccogliere e diffondere le esperienze di digitalizzazione e di riuso e valorizzazione dei dati e metadati attualmente in corso.

Dicolab in numeri: il raggiungimento di almeno 40.000 Open Badge entro il 30 giugno 2026 era l'obiettivo PNRR assegnato al progetto. A fine ottobre 2025, sono già stati rilasciati oltre 86.000 Open Badge, realizzati oltre 60 percorsi formativi online e 400 laboratori in presenza, col coinvolgimento di oltre 200.000 attori del mondo del patrimonio culturale, creando una legacy fatta di community, buone pratiche, modelli, oggetti formativi e ricerche, fondamentale sia per il presente che per il futuro del patrimonio culturale italiano.

Gli attori

Le politiche di sostegno alla formazione di ecosistemi favorevoli all'imprenditorialità rappresentano un aspetto importante da valutare per meglio comprendere come e dove possono svilupparsi imprese innovative in ambito culturale e creativo. Ci sono poi, in questi sistemi, una serie di attori che possono sostenere le trasformazioni in atto nei settori dell'arte, delle industrie creative e del turismo, favorendo lo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali o il rafforzamento di quelle esistenti.

Guardando al panorama italiano in particolare, ma anche a quello internazionale, vale la pena di soffermarsi almeno su tre attori, ossia: il sistema universitario, il sistema degli incubatori e acceleratori d'impresa; il mondo del Terzo Settore a supporto dell'innovazione culturale, con particolare riferimento alle Fondazioni Bancarie.

1. Le università

Un tema molto dibattuto negli ultimi anni è quello relativo al ruolo delle università nello sviluppo e nel sostegno all'imprenditorialità. In particolare, l'ormai affermato modello proposto da Henry Etzkowitz¹ della "tripla elica" ha portato a rendere più visibile l'importanza delle università nell'incubazio-

1. Etzkowitz H. (2003), "Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations", in *Social Science Information*, 42(3), 293-337.

ne di imprese in un sistema virtuoso di interazioni tra università, industria ed ecosistemi di innovazione. In questo modello, le interazioni e le iniziative tra le diverse sfere istituzionali della tripla elica diventano una fonte di innovazione superiore a quella generata dal singolo attore, poiché le iniziative derivanti da queste reti costituiscono le basi per politiche di innovazione a livello nazionale, subnazionale e sovranazionale.

In questo contesto le cosiddette “entrepreneurial universities”², le università imprenditoriali, assumono una posizione proattiva nel mettere in pratica le conoscenze. Queste università, infatti, oltre a formare studenti e fare ricerca, incentivano la creazione di startup e le supportano nei loro primi passi, trasferendo tecnologie e competenze e diffondendo la cultura imprenditoriale. Negli ultimi anni, questo ruolo si è ulteriormente evoluto, con gli atenei sempre più coinvolti nello sviluppo di startup digitali e deep tech, nella creazione di venture builder e nella promozione di competenze legate all’intelligenza artificiale e all’innovazione interdisciplinare. Inoltre, se fino a qualche anno fa le università imprenditoriali erano attive principalmente nel campo delle *hard sciences*, oggi sono più diffuse – pur con le difficoltà che vedremo in seguito – anche in altri settori, come le industrie creative, l’arte e il turismo.

I grandi cambiamenti economici avvenuti negli ultimi decenni e la profonda trasformazione del mercato del lavoro che ne è derivata hanno messo infatti le università di fronte a una duplice necessità. Da un lato si sono trovate a dover riadeguare costantemente i propri programmi accademici per renderli aderenti alle necessità sia di un mercato del lavoro più precario, sia di imprese impegnate a confrontarsi con processi di innovazione sempre più intensi e veloci. Ne consegue quindi come l’inserimento di insegnamenti legati al rafforzamento dell’imprenditorialità e del business startup, anche in ambito umanistico, abbia trovato ampia diffusione negli ultimi anni. Sono infatti sempre più numerose le università che hanno messo a punto nuovi strumenti per rafforzare le capacità di autoimprenditorialità di studenti e dottorandi, anche attraverso la creazione di incubatori e acceleratori al loro interno. Questi processi hanno talvolta trovato il sostegno economico e politico anche dei governi nazionali e locali, convinti dell’opportunità di creare ambienti favorevoli all’imprenditorialità nelle università.

Dall’altro, alle università è stato però anche richiesto, sempre più, di operare in modo imprenditoriale, commercializzando i risultati della ricerca e dando vita a nuove imprese basate sulla conoscenza. Questa trasformazione è stata definita da alcuni studiosi la «seconda rivoluzione» dell’università, dove la terza missione – quella di valorizzazione delle conoscenze e di “svi-

2. Per un approfondimento sul tema si veda Peris-Ortiz M., Gómez J.A., Merigó-Lindahl J.M., Rueda-Armengot C. (2017), *Entrepreneurial Universities. Exploring the Academic and Innovative Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education*, Cham, Springer.

luppo economico” – viene integrata come funzione aggiuntiva a quelle della ricerca e della didattica.

Si tratta di un processo che, come già detto, ha riguardato per il momento soprattutto i politecnici e le università specializzate nelle *hard sciences* dove è più facile sia costruire collaborazioni strategiche con imprese, che in questi settori sono spesso grandi e molto capitalizzate, sia mettere a frutto i risultati della ricerca interna attraverso la commercializzazione di brevetti o con l’avvio di spin-off universitari.

Tale “sbilanciamento” è ben visibile anche dal ranking prodotto da UBI Global, associazione indipendente svedese che realizza ogni anno una delle più importanti classifiche sui programmi di incubazione ed accelerazione affiliati ad istituzioni universitarie.

La Tabella 1 riporta la classifica dei cinque incubatori universitari³ più importanti al mondo nel 2023. Gli indicatori analizzati per stilare la classifica sono l’impatto economico che il programma di incubazione è in grado di generare per il suo ecosistema; il valore per le startup incubate, relativo ai vantaggi e alla qualità dei servizi offerti dal programma di incubazione; la capacità del programma di incubazione di attrarre supporto finanziario da parte di investitori per le startup incubate.

Tab. 1 – Primi 5 incubatori d’impresa universitari al mondo, 2023

Programma di incubazione	Università partner	Paese
ITÜ Çekirdek	Istanbul Technical University	Turchia
Prendho	Universidad Técnica Particular de Loja	Ecuador
McGill Dobson Centre for Entrepreneurship	McGill University	Canada
Red Nacional de Incubadoras de Empresas de la UNITEC	Universidad Tecnológica de México (UNITEC)	Messico
University of Toronto Entrepreneurship	University of Toronto	Canada

Fonte: UBI Global.

Come evidente, i grandi protagonisti sono politecnici e università con focus tecnologico e di scienze applicate. Gli acceleratori universitari più importanti sono invece riportati in Tabella 2.

3. Per incubatore universitario si intende una struttura i cui obiettivi di business derivino principalmente da una o più università, dalle quali viene prevalentemente gestito e finanziato.

Nella classifica generale stilata UBI Global sugli incubatori ci sono anche due realtà italiane: Polihub, lo Startup District & Accelerator del Politecnico di Milano, presente in top 10, e I3P incubatore d’imprese innovative del Politecnico di Torino.

Tab. 2 – Primi 3 acceleratori d’impresa universitari al mondo, 2023 (fonte: UBI Global)

Programma di incubazione	Università partner	Paese
Imec	Ghent University, University of Antwerp, Vrije Universiteit Brussel, KU Leuven, UHasselt, Twente University, Radboud University, Wageningen University & Research, Leiden University	Belgio
Aalto Startup Center's Business Generator	Aalto University	Finlandia
Red de Incubadoras de la Universidad del Valle de México	UVM University, UVM College	Messico

Fonte: UBI Global.

Nonostante perduri tra gli incubatori e acceleratori universitari una forte predominanza verso ambiti come ingegneria, scienza, medicina e affini, negli ultimi anni si è assistito ad un crescente interesse anche verso aree lontane dalle hard sciences. Come già anticipato sempre più università stanno infatti sviluppando programmi di imprenditorialità rivolti alle arti, alle industrie culturali e creative e, in alcuni casi, anche al turismo, con l’obiettivo di favorire contaminazioni interdisciplinari, creare collaborazioni con il mondo produttivo e offrire ambienti protetti per lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali.

Questo fenomeno non riguarda soltanto le università di piccole dimensioni o specializzate, ma si estende anche a grandi atenei e istituzioni internazionali. Accanto a esperienze ormai consolidate, come l’Imagination Catalyst della OCAD University o l’Istituto Gênesis della Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, si affiancano infatti iniziative più recenti come i programmi di entrepreneurship nelle arti del Massachusetts Institute of Technology, il Greenhouse della University of the Arts London, focalizzato su creatività e sostenibilità, o il Culture and Creative Hub della ICHEC Brussels Management School.

In Italia un’esperienza interessante, pur se conclusasi nel 2019, è stata quella di IULM Innovation Lab. In linea con le specificità e le priorità dell’Università IULM, IULM Innovation Lab si proponeva di accrescere le

competenze in startup entrepreneurship degli studenti provenienti dai corsi in Arte, Turismo, Comunicazione e Lingue, aiutandoli nello sviluppare i loro progetti d'impresa⁴.

2. Business incubator e programmi di accelerazione

Una seconda categoria di attori con un ruolo di rilievo nella crescita delle imprese culturali e creative è quella dei business incubator e dei programmi di accelerazione, ideati e sostenuti da soggetti privati, pubblici o a partecipazione mista. A seconda dello status adottato cambiano anche gli approcci manageriali: gli incubatori no-profit tendono infatti a dare priorità a funzioni di knowledge transfer e di sviluppo dell'imprenditorialità, mentre gli incubatori profit operano con un approccio maggiormente orientato ai ricavi.

In generale, gli incubatori sono organizzazioni orientate ad accelerare la crescita e il successo delle startup e delle aziende in fase iniziale, attirando l'iniezione di capitale da parte di business angels, governi, enti per sviluppo economico e altri investitori finanziari. Le modalità di lavoro di questi business incubator possono essere ricondotte a tre ambiti principali:

- come gli incubatori universitari, favoriscono la nascita o la crescita di progetti imprenditoriali;
- accelerano la crescita delle imprese, grazie a programmi di formazione delle competenze e/o grazie al finanziamento delle stesse, tramite venture capital;
- favoriscono la crescita e la stabilità imprenditoriale, con il fine di cedere le quote possedute e acquisire così risorse da reinvestire.

Alcuni studiosi hanno evidenziato anche l'importante ruolo che gli incubatori possono svolgere sull'ecosistema imprenditoriale in cui si sviluppano⁵. In particolare, gli incubatori possono produrre cambiamenti positivi promuovendo i temi della cultura dell'innovazione, della solidarietà e della collaborazione; gli incubatori possono anche fungere da integratore e agente di rafforzamento delle politiche pubbliche, supportandole nel definire gli indirizzi di sviluppo economico locale. Gli incubatori, inoltre, contribuiscono

4. Miglietta A., Nelayeva A., Stigliano G., Parisi E., "TULM Innovation Lab: un percorso di formazione e di accelerazione di idee di business ad elevato impatto sociale, culturale ed economico", in Turco A., *Culture della valutazione 3: IULM*, Università e public engagement, Roma, Carocci, 2018.

5. Parisi E., Miglietta A., Peirone D., "Business incubators and entrepreneurial networks: a methodology for assessing incubator effectiveness and performance", in Carayannis E., Dagnino G.B., Alvarez S., Faraci R., *Entrepreneurial Ecosystems and the Diffusion of Startups*, Cheltenham, Edward Elgar, 2018.

al monitoraggio della rispondenza del sistema finanziario alle necessità delle imprese e facilitano l'attrazione degli investimenti, sostenendo al contempo le imprese incubate a identificare le opportunità di finanziamento migliori.

Dal punto di vista del capitale umano, gli incubatori possono contribuire a rafforzare le competenze a livello locale e la loro connessione con il sistema della formazione può stimolare scambi di conoscenza sulle necessità professionali e di know-how nel sistema del lavoro e dell'impresa. Infine, gli incubatori costituiscono anche un'infrastruttura di supporto sia logistica sia di servizio con spazi fisici, servizi legali, tecnologici ecc.

Ci sono centinaia di incubatori e programmi di accelerazione nel mondo e, similmente a quanto già riscontrato tra gli incubatori universitari, la maggior parte ha come focus imprese digitali o tecnologiche.

Per le industrie culturali e creative, il ruolo degli incubatori è infatti ancora in evoluzione: solo una quota limitata di programmi è dedicata a questi settori, che presentano modelli di business meno scalabili rispetto a quelli del digitale puro.

Tuttavia, fra le startup lanciate da alcuni degli incubatori più importanti a livello mondiale, ci sono anche imprese del settore delle industrie culturali, creative e del turismo. Ad esempio, Y Combinator – considerato il principale acceleratore al mondo e che ha investito in oltre 2.000 startup per un valore complessivo di 80 miliardi di dollari – ha guidato i primi passi di Airbnb, Windwalk Games, Khabri (la principale piattaforma di podcast indiana).

In Italia, secondo il Social Innovation Monitor (Sim)⁶, nel 2024 erano attivi 239 incubatori e acceleratori, con 5780 imprese incubate e, sebbene il numero di incubatori sia leggermente diminuito rispetto al 2023 (-8,7%) il numero di aziende supportate è quasi raddoppiato. Tuttavia, la situazione italiana è ancora distante dai numeri europei, in cui le strutture dedicate alle startup sono molto più diffuse, come in Spagna (412 incubatori), Regno Unito (712), Germania (352) e Francia (284).⁷ Tale numero comprende gli incubatori pubblici e pubblici/privati, come le strutture universitarie e quelle nate dalla compartecipazione fra enti e organizzazioni. Fra le imprese incubate solo l'1% opera in ambito artistico; a queste si aggiungono le imprese in ambito creativo e turistico, i cui numeri, tuttavia, non sono disponibili in maniera disaggregata.

Oltre il 50% degli incubatori si trova nel Nord Italia, ed in particolare in Lombardia, seguita dall'Emilia Romagna e dal Lazio. Tale concentrazione non è però casuale: si tratta infatti di regioni con politiche pubbliche dedicate all'innovazione e con un settore imprenditoriale caratterizzato da una forte spinta all'innovazione, come testimoniano anche i numeri relativi al deposito di brevetti registrati da Eurostat.

6. <https://socialinnovationmonitor.com/italy-incubators/>.

7. <https://tracxn.com/d/investor-lists>.

Se si guarda ai soli incubatori privati, cioè quelli gestiti esclusivamente da soggetti privati, più della metà rientra in questa categoria, con ben 155 incubatori e acceleratori (il 65% del totale), mentre una più piccola parte si divide tra incubatori di natura pubblica o mista pubblico-privata. A prescindere dalla natura giuridica, è però interessante notare come quasi due terzi degli incubatori siano piuttosto recenti, essendo stati costituiti negli ultimi dieci anni. Inoltre, un ulteriore elemento di analisi riguarda la tipologia di business seguiti: il 54%, infatti, incuba organizzazioni a significativo impatto sociale e ambientale, mantenendo stabile il trend degli ultimi anni. Essi sono 123, per la maggior parte situati nel Nord Italia e nati in buona misura piuttosto di recente (età media 6 anni), soprattutto nel confronto con gli incubatori pubblici.

Concentrandosi nuovamente sugli incubatori privati, è senz'altro importante citare Zest e H-Farm per la presenza di imprese incubate nell'ambito culturale e creativo.

Ufficialmente, Zest è un incubatore molto recente, essendo stato costituito nel 2024, tuttavia si tratta del risultato della fusione di Digital Magics con LVenture Group. Si tratta quindi di un incubatore con oltre 20 anni di esperienza, in quanto Digital Magic fu fondata nel 2003 e dal 2008 ha operato come incubatore di startup innovative che propongono contenuti e servizi ad alto valore tecnologico. Zest ha 3 sedi (Milano, Roma e Torino) e vanta un portfolio di oltre 250 startup, PMI e scaleup operative in portfolio con un fair value stimato a 57 milioni di euro. Il focus è sui settori del digitale: IoT, FinTech/InsurTech, Health, Travel (con ad esempio HotelBrand e TripoOW), e-commerce marketplace, enterprise software, marketing, Food, Transportation + Intelligenza Artificiale (AI), Impresa 4.0 e Blockchain.

H-Farm è un incubatore nato nel 2005 a Roncade (TV), con l'obiettivo di aiutare i giovani imprenditori a lanciare le loro iniziative innovative e sostenere la trasformazione digitale delle aziende italiane. Dalla fondazione ad oggi H-Farm ha investito più di 40 milioni di euro in 150 startup con ritorno nel 2024 di oltre 43 milioni. Oltre ad ospitare startup, H-Farm opera anche a supporto della digitalizzazione delle imprese italiane, con un focus su finanza, telecomunicazioni, e-commerce, media, e anche moda, food e design. H-Farm, infatti, nel tempo ha progressivamente cambiato il proprio focus strategico ed organizzativo, con il riconoscimento del ruolo centrale delle due aree Innovation ed Education, sviluppando l'H-Campus, polo dedicato all'innovazione in grado di ospitare oltre 3000 persone, tra studenti, giovani startupper, docenti, imprenditori e manager.

Ciò che caratterizza gli incubatori e i programmi di accelerazione come Zest o H-Farm è la capacità di selezionare imprese caratterizzate da un potenziale di crescita rapida, trasformandole in asset strategici per chi le sostiene.

Al fianco di questi incubatori e programmi privati, vanno ricordati anche i programmi di accelerazione realizzati dagli istituti bancari, la maggior parte dei quali si concentra nel settore fintech, ma con aperture anche verso i settori culturali e creativi e della social innovation, come il programma UniCredit Start Lab (che seleziona startup anche nel settore del Fashion & Design e del Turismo) o Startup Initiative di Intesa Innovation Center (rivolta al settore media, ma anche al Fashion).

4. Le fondazioni bancarie

Fra i diversi attori che favoriscono la nascita e la crescita delle imprese culturali e creative vi sono, infine, le fondazioni di origine bancaria.

Accanto, infatti, ai bandi e al sostegno alle progettualità delle organizzazioni e istituzioni culturali e creative, molte fondazioni bancarie italiane hanno avviato programmi che hanno l'intento di aiutare le organizzazioni a trasformarsi in impresa o ad assumere una visione imprenditoriale nel proprio agire.

Le modalità con cui vengono organizzati questo tipo di interventi sono principalmente due:

- l'accelerazione costruita insieme a partner con cui organizzare la selezione delle idee, la strutturazione del percorso di mentoring, la raccolta di fondi per il sostegno alla crescita. Si tratta in questo caso di programmi che possono venire organizzati più o meno regolarmente, sulla base delle necessità e della visione strategica della fondazione.
- la partecipazione allo sviluppo di strutture e/o programmi permanenti, dedicati al sostegno delle imprese culturali e creative.

Il caso di Fondazione Cariplo a sostegno dell'innovazione culturale

Un esempio particolarmente significativo nel contesto italiano è rappresentato da Fondazione Cariplo, uno dei principali attori filantropici in Italia impegnati nel sostegno all'innovazione nel settore culturale e creativo. Negli ultimi anni, la Fondazione ha progressivamente evoluto il proprio ruolo: da semplice erogatore di contributi ad attore capace di attivare ecosistemi di innovazione, combinando finanziamenti, accompagnamento e costruzione di reti tra organizzazioni culturali, imprese creative e partner tecnologici.

Questo approccio nasce dalla consapevolezza che le imprese culturali e creative, pur svolgendo un ruolo strategico nei processi di innovazione, incontrano spesso difficoltà di accesso alle risorse e si collocano in una posizione intermedia tra mondo profit e non profit.

Per rispondere a queste criticità, Fondazione Cariplo ha sviluppato negli anni una pluralità di strumenti, tra cui programmi di sostegno all'imprenditorialità culturale (come iC e Funder35), strumenti di impact investing (come Impact4Art) e iniziative di open innovation e capacity building rivolte alle organizzazioni culturali e alle imprese creative.

Tra le iniziative più recenti si colloca il programma InnovaCultura, sviluppato insieme a Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia e realizzato da Cariplo Factory, che rappresenta un modello avanzato di innovazione collaborativa tra istituzioni culturali e imprese creative.

Il programma si basa su un percorso articolato che parte dall'individuazione dei bisogni di innovazione dei luoghi della cultura (musei, archivi, biblioteche, siti heritage) e prosegue con una call rivolta alle imprese culturali e creative, chiamate a proporre soluzioni innovative. Le imprese selezionate accedono a un programma di accompagnamento e accelerazione, seguito da momenti di matchmaking e co-progettazione con le istituzioni culturali. I progetti più promettenti vengono infine sostenuti attraverso bandi pubblici, spesso finanziati con risorse europee.

Dal punto di vista dei contenuti, le soluzioni sviluppate riguardano ambiti chiave come la digitalizzazione del patrimonio, le esperienze immersive, l'accessibilità, la sostenibilità e i nuovi modelli di comunicazione culturale.

In questo senso, InnovaCultura contribuisce a superare una criticità tipica del settore: la distanza tra chi esprime bisogni di innovazione (istituzioni culturali) e chi sviluppa soluzioni (startup e imprese creative), agendo come una piattaforma di connessione e sperimentazione.

I luoghi dell'innovazione

Offrire una panoramica esaustiva dei luoghi in cui si fa innovazione in ambito artistico, culturale e creativo oggi è molto difficile ma fondamentale, poiché permette di osservare le diverse esperienze e i diversi modelli di nascita e sviluppo delle progettualità innovative. L'innovazione, infatti, si genera – oltre che nei luoghi della formazione e in quelli specificamente deputati alla produzione culturale e artistica, come per esempio i teatri – in una miriade di altre realtà.

Senza alcuna ambizione di esaustività, dunque, questo breve capitolo intende approfondire alcuni dei luoghi dell'innovazione culturale le cui attività, in molti casi, si connettono anche a più ampi processi di riqualificazione urbana, di riuso di edifici dismessi e di creazione di hub creativi.

Anzitutto, va riconosciuto che negli ultimi anni, tanto a livello internazionale quanto in Italia, hanno trovato ampio sviluppo sia i temi della creazione di spazi dedicati all'economia collaborativa (coworking, talent garden ecc.) e creativa (residenze d'artista, centri culturali indipendenti ecc.), sia i temi legati al riuso di edifici dismessi¹.

La tipologia di modelli funzionali e organizzativi adottati è molto diversificata, e dipende da numerosi fattori, tra cui in particolare l'ampiezza e la collocazione, la tipologia di attività e di servizi che offrono e i processi che hanno portato alla loro costituzione.

1. Per un approfondimento si vedano per esempio Campagnoli G. (2014), *Riusiamo l'Italia. Da spazi vuoti a start-up culturali e sociali*, Milano, Il Sole24Ore; Calabrò F., Della Spina L., Bevilacqua C. (2019), *New Metropolitan Perspectives*, Cham, Springer.

Tra gli interventi più grandi, da decine di milioni di euro, si segnalano per esempio quelli su ex manifatture tabacchi, su ex spazi ferroviari o su grandi aree industriali dismesse, come nei casi di Rovereto (Progetto Manifattura), Linz (Tabakfabrik), Rotterdam (Van Nelle) o, ancora, Officine Grandi Riparazioni (OGR) a Torino, Station F a Parigi, BASE a Milano. Tra gli interventi di minori dimensioni possono invece essere citati quelli in stabilimenti industriali, caserme e altri edifici più piccoli. Alcuni esempi di successo vengono da Barcellona con Hangar; da Ferrara con Fractory Grisù o da Dublino con Fire Station Artists Studios, ma ve ne sono moltissimi altri, anche di piccole dimensioni, come ad esempio Cittadellarte a Biella, che da più di 20 anni organizza mostre ed eventi, ma anche corsi e laboratori in campo artistico e culturale.

Tali operazioni possono nascere da:

- investimenti di natura privata;
- iniziative dal basso di occupazione di edifici abbandonati in opposizione a progettualità diverse provenienti da altri soggetti pubblici o privati;
- iniziative dall'alto di matrice pubblica con una gestione pubblica dello spazio;
- interventi istituzionali sollecitati dal basso e successive collaborazioni tra istituzioni (proprietarie o acquirenti dei beni immobili) e soggetti privati (concessionari dei beni e gestori).

Nei secondi due casi si tratta quasi sempre di una risposta all'esigenza delle pubbliche amministrazioni locali di attribuire nuove destinazioni d'uso a immobili inutilizzati di proprietà, e, al contempo, alla necessità delle nuove professionalità creative e culturali di mettere a frutto le proprie competenze all'interno di spazi di lavoro innovativi e a basso costo, che permettano di "incubare" le idee e di mettere a sistema con quelle di altri.

Infatti, questi spazi nascono per:

- offrire servizi ai creativi e alle loro attività;
- creare opportunità di scambio e di confronto per i giovani professionisti ospitati;
- contribuire alla creazione di conoscenza diffusa sui temi dell'innovazione, del digitale e della creatività attraverso attività, laboratori, corsi;
- offrire servizi alla comunità (per esempio laboratori, appuntamenti culturali, laboratori per bambini, spazi per mostre o convegni, ecc.).

1. Co-working e spazi collaborativi

In questo ampio panorama, a partire dalla fine degli anni '90 del secolo scorso, in molti paesi – negli USA e in Europa soprattutto – è andato affer-

mandosi un nuovo modello lavorativo, basato sull'offerta di spazi di lavoro condivisi, arricchiti da servizi comuni e dedicati in particolare a lavoratori indipendenti: i cosiddetti "co-working". Si tratta di spazi e ambienti professionali – generalmente collocati in aree centrali e facilmente raggiungibili delle città – pensati per liberi professionisti, artisti e creativi, ma anche startup e piccole imprese. Qui, tali figure possono affittare con formule contrattuali estremamente flessibili sia spazi – dalle singole postazioni fino a uffici dedicati, talvolta inclusivi pure di punti di ristoro e relax – che servizi, come ad esempio connessione veloce, stampanti, materiali di cancelleria, e perfino servizi di segreteria e di mensa.

La diffusione di questo modello ha dato il via a diverse esperienze interessanti in tantissime città e attualmente, considerando solo l'Italia, si contano oltre 1100 centri, concentrati soprattutto nelle principali città della penisola, con Milano e Roma a guidare le classifiche sia per numero di spazi co-working sia per dimensione degli stessi, seguite da altri capoluoghi come Bologna, Torino e Firenze². Nel tempo poi, le modalità di offerta di co-working si sono molto diversificate, anche per rispondere a un crescente interesse del mondo corporate, con importanti investitori internazionali che hanno progressivamente incluso i co-working nelle loro strategie di real estate.

Al 2025, in Italia poco meno del 20% dei co-working appartiene a reti, mentre la grande maggioranza è costituita da realtà indipendenti³. Tra i grandi gruppi vanno ricordati nomi come Talent Garden, mentre si possono citare tra le esperienze indipendenti Toolbox a Torino e Piano C a Milano.

Nonostante questa sproporzione, tra i co-working parte di una rete si possono comunque trovare realtà molto diverse: alcune sono reti generaliste e aperte a chiunque voglia aderire, altre invece sono "verticali", cioè selettive nell'accogliere affiliati sulla base di criteri predeterminati, legati alla mission specifica del brand di riferimento.

Il modello "flessibile" che caratterizza gli spazi di co-working si è rivelato di grande successo, non solo da un punto di vista del modello di business, ma anche da un punto di vista di circolazione del know-how tra professionisti con diverse competenze, e per l'attivazione di nuove collaborazioni professionali. Anche per questo motivo, l'interesse per il co-working si sta progressivamente allargando al mondo delle imprese e, accanto a spazi più "tradizionali", si sono sviluppate esperienze che offrono, oltre ai servizi logistici e ascrivibili al facility management, anche servizi in ambito formativo (corsi, mentoring, ecc.), culturale (programmazione di eventi) e di network-

2. <https://rentechdigital.com/smartscraper/business-report-details/list-of-coworking-spaces-in-italy>.

3. *Ibid.*

king (serate dedicate alla costruzione della propria rete, facilitazione di incontri e molto altro).

Vi sono poi una serie di spazi di co-working nati all'interno di spazi culturali, alcuni dei quali ideati come risposta all'emergenza causata dalla pandemia del Covid-19 nel 2020, molti altri già presenti in precedenza. Pensati appositamente come spazi di lavoro dedicati ai professionisti della cultura, questi spazi finiscono col diventare luoghi di scambio e di relazione, in cui nascono progettualità condivise.

Fra i tanti presenti nelle città italiane si possono citare Work in Progress a Bologna, gestito dalla società di consulenza in campo culturale BAM! Strategie Culturali, oppure il co-working di Campo Teatrale a Milano, centro culturale e di produzione artistica nato dalla ristrutturazione di spazi legati all'industria tessile. Sempre a Milano, si può citare il co-working di Mare culturale urbano, centro di produzione artistica nato a seguito dell'emergenza Covid-19 e che mette al centro l'innovazione culturale, l'inclusione sociale e la rigenerazione urbana.

In questi casi, oltre alla disponibilità di uffici, postazioni e servizi dedicati, emergono benefici legati alla co-localizzazione delle attività: la possibilità di entrare a far parte di una comunità di creativi, sviluppare progetti condivisi e operare in un contesto che facilita lo scambio di competenze e relazioni anche a livello locale ed europeo.

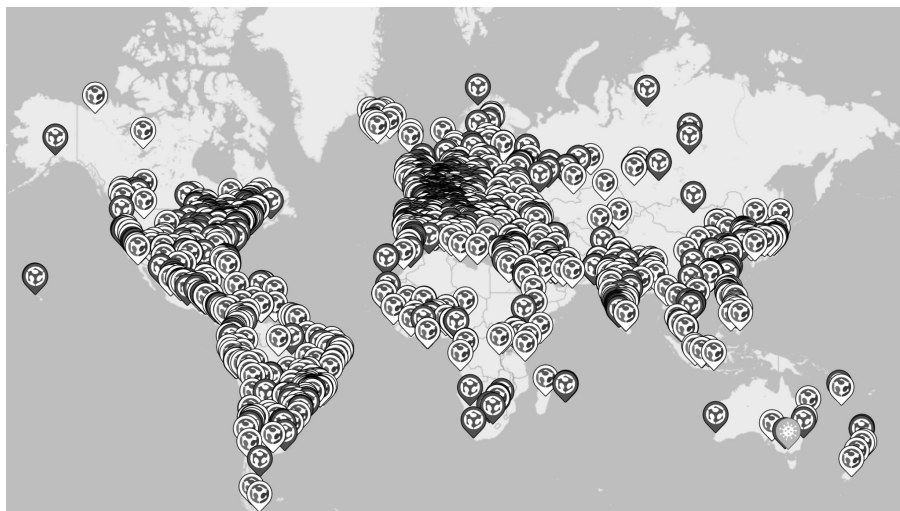
In questo senso, tali spazi si configurano sempre più come ambienti abilitanti per lo sviluppo di idee imprenditoriali. Negli ultimi anni, i co-working hanno infatti assunto un ruolo crescente come hub di innovazione, favorendo l'incontro tra startup, professionisti e imprese creative e la nascita di nuove progettualità ibride.

2. I fablab

Un fablab (dall'inglese *fabrication laboratory*) è un piccolo laboratorio, aperto al pubblico, che offre strumenti e servizi per la produzione digitale. Il concetto di fablab nasce con il nuovo Millennio al Massachusetts Institute of Technology (MIT) da una intuizione del professor Neil Gershenfeld per la realizzazione di un programma di collaborazione tra il Grassroots Invention Group e il Center for Bits and Atoms del MIT, al fine di elaborare progetti a distanza in forma digitale.

Da questo primo prototipo, i fablab si sono diffusi in tutto il mondo e oggi ve ne sono migliaia sui cinque continenti che mobilitano risorse locali attraverso l'utilizzo di pratiche e risorse disponibili su scala globale (Figura 1).

Fig. 1 – Diffusione dei fablab nel mondo, 2025



Fonte: fablabs.io.

Generalmente ogni fablab è dotato di una serie di strumenti computerizzati in grado di realizzare, in maniera flessibile e semi-automatica, un'ampia gamma di oggetti. Questi strumenti sono, in primis, stampanti 3D, laser cutter, frese a controllo numerico, macchine per il taglio vinilico e via discorrendo.

Sebbene i fablab non possano competere con la produzione di massa, questi luoghi hanno dimostrato nel tempo grandi potenzialità nel fornire ai loro utenti conoscenze e strumenti per realizzare prodotti in proprio. I dispositivi tecnologici dei fablab possono infatti essere adattati alle esigenze locali o personali in modi tuttora non accessibili alle produzioni su larga scala. In questo modo, i fablab promuovono anche l'innovazione sociale ed economica e, secondo alcuni, possono per questo motivo essere considerati “beni collettivi locali”⁴ che, “creati come parte dell'economia della condivisione, sono in grado di generare economie esterne, tangibili e intangibili, utili allo sviluppo locale”⁵.

In questo senso, i fablab svolgono anche una funzione rilevante di trasferimento tecnologico, rendendo accessibili competenze, strumenti e processi produttivi avanzati a una platea ampia e diversificata di utenti, spesso al di fuori dei tradizionali contesti industriali o accademici. Essi operano come spazi intermedi tra ricerca, sperimentazione e applicazione, facilitando la tra-

4. Manzo C. (2019), “Fab Lab in Europa: diffusione, caratteristiche ed esternalità locali”, *EyesReg*, vol. 9, n. 3.

5. Manzo C., Ramella F. (2015), “Fab Labs in Italy: Collective Goods in the Sharing Economy”, in *Stato e Mercato*, 3.

sformazione di idee in prototipi e prodotti e contribuendo alla diffusione di conoscenze tecniche e digitali.

Inoltre, negli ultimi anni questi luoghi hanno assunto una crescente importanza anche per il mondo dell'arte, della cultura e delle industrie creative. In tali contesti, i fablab si configurano sempre più come nodi di ecosistemi dell'innovazione, in cui l'interazione tra competenze tecnologiche, creative e imprenditoriali favorisce lo sviluppo di soluzioni ibride e orientate non solo al mercato, ma anche alla generazione di impatti sociali, culturali e ambientali, come dimostrano anche le esperienze di seguito riportate di TheFabLab a Milano e del progetto europeo Fusion.

Fablab e innovazione per l'arte e la cultura: il punto di vista di Francesco Colorni co-founder di TheFabLab

TheFabLab è un laboratorio condiviso di fabbricazione digitale nato a Milano nel 2014 sul modello Fab Lab del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Al suo interno lavorano e si incontrano professionisti che sviluppano idee, progetti e prototipi con un approccio post-disciplinare, convinti cioè che i confini tra le discipline siano permeabili e che le competenze trasversali abbiano un ruolo centrale per l'innovazione. Si tratta di designer, ingegneri, divulgatori scientifici, imprenditori, programmatori, manager, creativi: è il rinascimento digitale.

TheFabLab è attore di interessanti processi di innovazione anche nei mondi dell'arte e cultura e ha visto la nascita di uno spin-off specificamente dedicato sia alla produzione limitata di oggetti seriali sia alla produzione in serie di pezzi unici – Supertuff – così come ben raccontato da Francesco Colorni, architetto, co-founder di TheFabLab e autore con Massimo Temporelli del libro “4 punto 0. Fabbriche, professionisti e prodotti della Quarta rivoluzione industriale”⁶,

TheFabLab ha progetti e attività di formazione specifici per operatori della cultura e per artisti?

Non ci sono percorsi specificamente destinati agli artisti ma abbiamo avuto e tutt'ora abbiamo molte relazioni con il mondo dell'arte e del design. Con gli artisti collaboriamo per attività di scouting tecnologico, molti si rivolgono a noi per capire nuove possibilità per realizzare i loro progetti artistici. Così valutiamo insieme le diverse possibilità. Si tratta spesso di occasioni molto arricchenti da entrambi i lati: per noi si tratta di entrare in contatto con la creatività del mondo dell'arte e di trovare il modo giusto per supportare il processo creativo degli artisti con la giusta soluzione tecnologica; per gli artisti è l'occasione a volte per aprirsi per la prima volta al mondo della digital fabrication sco-

6. Temporelli M., Colorni F., Gamucci B. (2017), *4 punto 0. Fabbriche, professionisti e prodotti della Quarta rivoluzione industriale*, Milano, Hoepli.

prendo anche soluzioni inedite per realizzare i loro progetti artistici. A volte, si tratta per l'artista di trovare finalmente la soluzione giusta per realizzare un progetto mai concretizzatosi. Questa interazione trasforma tutti e credo possa arricchire il processo creativo, nostro e loro. Certo, lavorare con gli artisti a volte non è semplice! Sicuramente molto più complesso che lavorare con le aziende. Ma i risultati talvolta sono entusiasmanti.

Più che di percorsi formativi parlerei quindi di collaborazioni su singoli progetti in cui noi offriamo anche un supporto iniziale di alfabetizzazione digitale nel caso in cui l'artista non abbia avuto precedenti esperienze nel mondo della digital fabrication.

I vostri macchinari quindi vengono utilizzati anche per progetti artistici: c'è qualche esempio che puoi farci e che per te e per TheFabLab è stato particolarmente interessante?

Negli anni abbiamo avuto il piacere di collaborare con molti artisti. Un'esperienza molto bella per noi è stata quella portata avanti con Emilio Isgrò per un suo nuovo progetto con i Musei Civici di Brescia. Lavorare con lui è stato molto interessante e stimolante per la complessità dell'opera che intendeva realizzare e che ha richiesto, anche da parte nostra, un lavoro impegnativo di scouting tecnologico che, dopo diverse prove con la stampa 3D e altre tecnologie, ci ha portato a individuare come soluzione pannelli incisi a controllo numerico.

Anche le relazioni con il mondo della grafica e del design possono essere foriere di progetti molto arricchenti da un punto di vista di know-how. È stato il caso per esempio della collaborazione con Adriano Attus: cercava nuove soluzioni per la realizzazione di opere su pannelli in plexiglass. In una prima fase abbiamo lavorato insieme per trovare la tecnica migliore, ora lui si appoggia a TheFabLab come luogo di produzione ma è assolutamente autonomo per tutto il processo di creazione. Altri progetti interessanti li abbiamo sviluppati con l'illustratore Lucas Zanotto per Corraini Edizioni o con Pietro Corraini. Con quest'ultimo, per il Salone del Mobile 2018, abbiamo realizzato una linea di piccoli vasi, chiamati Trapulin, stampati in 3D secondo un algoritmo in grado di stampare ogni volta un vaso unico e diverso da tutti gli altri. Produzione in serie di oggetti unici.

C'è un prodotto/un progetto che più di altri rappresenta la vostra collaborazione con mondo dell'arte e della creatività?

Ce ne sono molti, in collaborazione con artisti e designer. Poi ci sono anche progetti nati e cresciuti a TheFabLab. È il caso dell'Umarell, statuetta stampata in 3D da tenere sulla scrivania che rappresenta il "il pensionato da cantiere", l'anziano di città che si ferma a osservare i lavori in corso. Lo abbiamo sviluppato nel 2017 e ha avuto un successo enorme anche grazie all'attenzione di alcune riviste di settore. Tutte queste attività hanno fatto nascere uno spin-off di TheFabLab, Superstuff (www.superstuff.it), per separare la parte di consulenza/for-

mazione digitale dalla parte produttiva. Questo anche per meglio seguire proprio i progetti bespoke, su misura, che stanno ormai assumendo un peso importante nelle nostre attività.

Fig. 2 – Umarell prodotto con tecnologie di stampa 3D con materiali bioplastici



Fonte: TheFabLab.

Quale futuro dal tuo punto di vista per i fablab nel supporto allo sviluppo di startup e attività imprenditoriali in campo artistico e culturale?

I fablab sono le porte di accesso alle nuove tecnologie. Non sono luoghi “service” in cui si va solo perché venga realizzato un progetto, sono luoghi di conoscenza e di scambio, punti di contatto tra tecnologie e saperi diversi da settori diversi. Per il mondo della creatività e della produzione artistica, credo che possano avere un ruolo molto interessante perché in grado di abilitare la produzione di opere artistiche in maniera agile e diretta, favorendo anche una trasformazione del progetto artistico attraverso la scelta della tecnologia più adatta alla sua realizzazione.

Per il prossimo futuro, un tema che ci sta molto a cuore è quello della cosiddetta “innovazione frugale” cioè un’innovazione ad alto tasso di efficienza ma poco costosa e con minimo impatto ambientale. Il tema della filiera corta sta assumendo una grande rilevanza anche nel mondo della fabbricazione digitale e in moltissimi altri settori per la produzione di beni. Anche l’esperienza della pandemia da Covid-19 ce lo ha

dimostrato: i fablab nell'emergenza hanno contribuito a sviluppare rapidamente soluzioni innovative per i bisogni delle comunità locali di riferimento, penso alla produzione in stampa 3D delle valvole per i respiratori e delle maschere per la protezione degli operatori sanitari.

Il progetto Fusion

L'importanza dei fablab per le industrie culturali e creative, quali luoghi di innovazione, di progettualità derivante dell'interdisciplinarietà e di connessione tra artisti e industria è il focus del progetto di ricerca e di residenza artistica "Fusion", sostenuto da Europa Creativa e realizzato da The Limerick Institute of Technology – School of Art & Design (LSAD), Polytechnic Institute of Cavado Do Ave (IPCA), UK Crafts Council, Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura con il supporto tecnico di Fab Lab Barcelona.

Lo scopo del progetto è stato quello di testare un modello di sviluppo di competenze digitali per gli artisti e i creativi (in questo caso designer e creatori di moda), al fine di trasferire tali competenze alle PMI di settore, con impatti sulla capacità delle stesse di innovare e di rispondere, con la qualità dei prodotti, innovazione dei tessuti, e personalizzazione rispetto a bisogni specifici, alla concorrenza basata sul prezzo.

L'industria creativa della moda è stata scelta quale primo campo di applicazione di tale modello di formazione e innovazione poiché opera esattamente all'intersezione tra design, arte, scienza, business e tecnologia. Si tratta quindi di un settore molto reattivo rispetto alle innovazioni e capace di incorporare stimoli che provengono da mondi differenti.

In particolare, il progetto ha scelto di utilizzare la rete dei fablab coinvolgendoli sia nel percorso formativo, sia in quello di residenza destinato agli artisti, come partner per sviluppare prodotti ad alto tasso di innovazione tecnologica nel settore tessile delle confezioni e degli accessori. La rete dei fablab, infatti, permette ai creativi di sperimentare tecnologie e tecniche di produzione non solo mettendo loro a disposizione i macchinari, ma soprattutto, accompagnandoli nella produzione grazie a personale preparato e competente che sa interpretare i desiderata di produzione e renderli concreti.

Nella fase di ricerca sviluppata nel contesto del progetto, oltre alla mappatura dei fablab che offrono strumenti (tool di digital fabrication, stampa 3d, strumenti per il taglio laser, CNC, design open source ecc.) e competenze (corsi, workshop, seminari dedicati) per innovare nel campo tessile e moda a livello europeo, si è approfondito anche il ruolo che questa tipologia di struttura poteva giocare su altri due fronti. Il primo è la capacità di prototipare velocemente, testare e poi rilasciare le specifiche di produzione per prodotti ideati e realizzati al fine di rispondere ad esigenze

molto specifiche come quelle legate, per esempio, all'invecchiamento o a condizioni di disabilità o ridotta funzionalità. È il caso dei progetti di Santa Chiara Fab Lab, come la linea di gioielli "Quietude", che migliora l'esperienza delle persone non udenti, traducendo in vibrazioni, pattern di luci e cambiamenti di forma, gli stimoli uditivi. Il secondo valore riconosciuto ai fablab è la capacità di attivare la comunità locale, coinvolgendo persone con competenze specifiche, promuovendo spazi e attività per i più giovani o, ancora, recuperando e valorizzando tecniche e saperi tradizionali. Nel 2024 il progetto Fusion ha ricevuto il riconoscimento come progetto Innovativo da Fondazione Compagnia di San Paolo nell'ambito dell'evento "Well Impact: Cultura e Salute – Dall'analisi di enti e pratiche territoriali alle nuove sfide in campo"⁷.

3. I centri indipendenti di produzione culturale

I centri indipendenti di produzione culturale⁸ sono uno dei cardini della produzione culturale contemporanea fuori dai circuiti istituzionali e, in particolar modo, di quella giovanile. Si tratta di tutte quelle produzioni artistiche e creative che non vengono veicolate dai canali istituzionali, ovvero dalle organizzazioni che si sono affermate attraverso il mercato o il coinvolgimento del settore pubblico.

Nati spesso a seguito della ristrutturazione o rifunzionalizzazione di aree ex industriali o produttive, la maggior parte di essi nasce e si sviluppa in ambito urbano, là dove si coagulano maggiori energie creative, anche grazie alla presenza di studenti e di professionisti del mondo culturale. Più rari, anche se presenti, sono gli esempi di centri in aree rurali o in contesti urbani minori.

La governance di questi spazi è spesso molto informale, affidata a patti di collaborazione e cooperazione tra associazioni o persone che mettono in comune risorse e competenze al fine di creare nuovi modelli di produzione, disseminazione e fruizione culturale con l'obiettivo di favorire una sostenibilità economica che permetta agli artisti di lavorare con ampi gradi di libertà espressiva e contenutistica.

Un esempio particolare di centro indipendente di produzione culturale è la rete delle Case del Quartiere a Torino⁹. Si tratta di otto strutture, ognuna in una zona diversa della città, riunite in una rete costituita come associazione

7. Per un approfondimento si veda Borriero P., Friel M. (2022), "Promoting innovation in the fashion industry to support active ageing: can independent European centres take the leadership?", *Sinergie*, vol. 40, I. 3.

8. Definizione mutuata da Ratcliff L., Castelli L. (2013), "Generazione terzo millennio: i centri indipendenti di produzione culturale", in *Economia della Cultura*, n. 2.

9. <http://www.retecasedelquartiere.org/>.

di promozione sociale (APS). Tali strutture hanno alcune caratteristiche comuni: sono aperte ai cittadini come spazi di partecipazione attiva, contenitori di progettualità molteplici e specifiche rispetto ai contesti cittadini in cui si innestano, e fungono spesso da snodo tra le progettualità istituzionali e quelle generate dal basso.

Dal punto di vista della creazione di impresa culturale, i centri indipendenti si configurano spesso come il luogo ideale per muovere i primi passi nel mondo della produzione creativa, offrendo una serie di vantaggi derivanti dall'atmosfera creativa del luogo. Se i co-working e i fablab si contraddistinguono, infatti, per le competenze e le reti di professionisti messe a disposizione, i centri indipendenti di produzione culturale, grazie alla natura che sta all'intersezione tra produzione culturale e nuovi spazi di socialità, contribuiscono a dare vita a nuove opportunità di espressione artistica e sperimentazione.

In particolare, per le imprese culturali e creative è interessante poter beneficiare:

- di un pubblico ampio e variegato. Questo avviene grazie alla commistione di attività e all'eterogeneità dei servizi offerti (spazi per il co-working, sale prova, sale per concerti, spazi espositivi, bar e ristoranti, ma anche rassegne teatrali e musicali, presentazioni di libri, gallerie d'arte, biblioteche e molto altro) in grado di rispondere a esigenze di pubblici e fruitori diversi che si trovano messi così in contatto con esperienze culturali non sempre rispondenti ai propri canoni di scelta ma proprio per questo in grado di ampliare gli orizzonti di fruizione culturale;
- della possibilità di poter innestare la propria produzione in specifici contesti urbani. Questo grazie alla capacità che molti centri hanno di attivare un dialogo e lavorare nel e per il contesto urbano in cui sono insediati, con progetti specifici per gli abitanti e il pubblico di prossimità;
- di connessioni con artisti e creativi provenienti da contesti formativi ed espressivi molto differenziati. Ciò contribuisce alla possibilità di dare origine a esperienze creative multidisciplinari;
- della partecipazione alla creazione di nuovi modelli di fruizione dell'offerta culturale e di gestione della stessa.

Da alcuni anni queste forme di organizzazione della produzione e dell'offerta culturale sono al centro delle riflessioni di ricercatori e policy makers, poiché offrono una chiave di lavoro sul territorio e, al contempo, sui processi di generazione di impresa in ambito culturale. Per l'Italia, un'analisi particolarmente interessante è quella condotta da Bertacchini e Pazzola su Torino¹⁰.

10. Bertacchini E., Pazzola G., (2015), *Torino Creativa. I Centri Indipendenti di Produzione Culturale sul territorio torinese*, Torino, Edizioni Gai.

Lo studio si configura come uno dei primi tentativi non solo di mappare la variegata presenza dei centri nella città di Torino, ma anche di ragionare rispetto alle policy di sostegno al loro operare.

Vi sono, inoltre, una serie di strumenti e bandi che stanno intercettando le necessità di strutturazione e di maggiore sostenibilità nel tempo dei centri indipendenti. Ne è un esempio il “Laboratorio di Creatività Contemporanea”, il bando che finanzia i centri culturali proposto dalla Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura e che nel 2025 è giunto alla settima edizione. Nello specifico, attraverso questo bando la Direzione Generale si prefissa di sostenere iniziative che uniscano pratiche artistiche e impegno civico, valorizzando la produzione culturale come strumento di inclusione sociale e innovazione.

L’obiettivo è favorire la crescita e il consolidamento dei centri culturali indipendenti, migliorando i servizi offerti, ampliando le modalità di fruizione e arricchendo le funzioni culturali degli spazi, anche e soprattutto attraverso il rafforzamento delle relazioni tra organizzazioni attive nei territori e soggetti istituzionali, e promuovendo la creazione di reti e partenariati stabili a supporto di queste progettualità.

Alcune storie di successo

Strategie, luoghi di innovazione, politiche di supporto a ecosistemi di business... Ma come nasce e si sviluppa una startup nei settori della cultura e dell'arte?

Intuizioni e percorsi possono essere molto diversi, eppure, nell'ascoltare le esperienze di imprenditori e startupper si rintracciano elementi ricorrenti. Nei prossimi paragrafi, suddivisi per settori – musei e patrimonio culturale, musica e spettacolo dal vivo, turismo culturale e arte visiva – sono narrate alcune esperienze imprenditoriali italiane ed europee particolarmente significative o per risultati economici o per innovatività del prodotto/servizio. Un paragrafo finale riporta poi l'esperienza di alcune startup oggi impegnate sui fronti della sostenibilità ambientale e della decarbonizzazione in ambito culturale e turistico.

1. Musei e patrimonio culturale

Di come l'innovazione abbia investito il mondo del patrimonio culturale, molto è già stato detto nel primo capitolo: la tecnologia è utilizzata per costruire spazi di fruizione interattivi e virtuali, per vedere dal vivo ciò che non esiste più o per offrire contenuti culturali e informazioni in situ e a distanza. Infine, le ICT rappresentano un'immensa opportunità in termini di sviluppo

di strumenti di governo e di finanziamento: basti pensare alle opportunità insite nella raccolta e nell'utilizzo dei dati, attraverso i quali capire dove e come progettare interventi, come affrontare e gestire le situazioni di rischio, dalle guerre alle emergenze climatiche, come raggiungere potenziali donori e sponsor.

Per rendere ancora più chiara l'importanza delle tecnologie anche per la cultura, le prossime pagine raccontano l'esperienza di due realtà che operano nel mondo del patrimonio culturale andando a soddisfare bisogni estremamente diversi, ossia nuove modalità di visita e di approfondimento (TuoMuseo) e una semplificazione delle modalità di accesso e prenotazione ai luoghi della cultura (Tiqets).

TuoMuseo è un collettivo internazionale di artisti, game designer, developer, sound designer ed animatori 3D che lavora nell'intersezione tra arte e videogiochi.

Pur non trattandosi di una vera e propria startup, questa realtà è molto interessante da analizzare poiché il collettivo – costituito in associazione – ha come obiettivo quello di esplorare le relazioni umane attraverso nuove forme di creatività iper-tecnologiche dove il pubblico diventa parte attiva e co-protagonista dell'esperienza. E questo con l'obiettivo di creare nuovi immaginari culturali e turistici.

Vincitrice del bando Innovazione Culturale di Fondazione Cariplo, TuoMuseo è leader a livello europeo nella progettazione e realizzazione di esperienze interattive con decine di progetti attivi per grandi istituzioni, come il pluripremiato “Father and Son” per il Mann di Napoli (oltre 4 milioni di download), “Firenze Game” per far scoprire ai bambini i tesori nascosti di Firenze, “Past for Future” (MArTa Taranto).

Oltre che per il mondo dei musei e dell'heritage, TuoMuseo ha inoltre realizzato progetti anche nel campo delle performing arts come il pionieristico “A Life in Music” per il Teatro Regio di Parma.

TuoMuseo. Gaming e nuovi linguaggi per la fruizione culturale

TuoMuseo nasce a seguito della vittoria del bando IC (innovazione culturale) di Fondazione Cariplo. Un collettivo di artisti, programmatori, game designer, storici dell'arte che si forma intorno alla convergenza tra cultura e gaming per lavorare alla creazione di esperienze di gioco che possano ambire a essere considerate espressioni artistiche e culturali del XXI secolo e, al contempo, portare il gaming a supporto dei processi ed esperienze tanto in ambito culturale quanto turistico.

Fig. 1 – “Father and Son”, gioco creato da TuoMuseo per il museo Museo Archeologico Nazionale di Napoli



Fonte: TuoMuseo.

Tuo museo in 4 domande: intervista a Fabio Viola, game designer e presidente associazione TuoMuseo

Quali sono i bisogni che TuoMuseo ha saputo intercettare?

Tuo Museo ha saputo innovare la visione di un settore focalizzato intorno alla figura dello spettatore introducendo progettualità e pratiche legate alle dinamiche di spettAttore e spettAUtore. Tutti i nostri progetti nascono col presupposto di un reale protagonismo dei pubblici culturali che diventano parte attiva del processo esperienziale modificandolo o, addirittura, co-creandolo. Per far questo sperimentiamo costantemente linguaggi e tecnologie (dal gaming alle A.I. passando per esperienze figitali) spingendo le istituzioni a diventare centrali attive di produzioni culturali uscendo dalla storicizzata comfort zone.

Come si è sviluppata la vostra attività?

Dopo lo lancio iniziale, favorito da Fondazione Cariplo, il collettivo ha creato un suo flusso di cassa costante grazie alla creazione di progettualità per svariati enti pubblici e privati: il Museo Archeologico Nazionale di Napoli con “Father and Son”, il Museo Archeologico della Magna Grecia di Taranto con “Past for Future”, il Teatro Regio di Parma con “A Life in Music”, Palazzo Pitti di Firenze con “The Medici Game”, Toscana Promozione Turistica con “Beyond Our Lives”, per citarne alcuni. Circa 80% delle revenue è generata da progettualità diretta, la restante quota parte deriva da partecipazione a bandi pubblici e privati.

Qual è la struttura di TuoMuseo?

Il collettivo è composto da 20 figure professionali trasversali tra di loro: programmatori, musicisti, archeologi, storici dell'arte, game designer, artisti, animatori che lavorano a geometria variabile sulle varie linee di progettazione in corso. Solitamente creiamo dei gruppi di lavoro cellulari, micro team che gestiscono in toto la fase di ideazione, esecuzione e rilascio sul mercato mantenendo ampi margini di autonomia pur se all'interno del collettivo.

Quali sono le sfide future per TuoMuseo e per questo mercato?

Numerose sfide ci attendono. Innanzitutto, transitare progressivamente da un modello economico dipendente dai committenti pubblici ad uno business to consumer in cui le nostre produzioni vanno sul mercato e, in relazione al loro successo, ottengono ricavi diversificati. L'altra grande sfida collettiva è passare verso esperienze phygital in grado di combinare esperienza fisica e digitale. L'ultimo processo riguarda l'internazionalizzazione: a oggi, larga parte di coloro i quali fruiscono dei nostri progetti proviene da fuori Italia, mentre la committenza resta ancora prevalentemente italiana.

TuoMuseo è una realtà che ha saputo innovare sul fronte della fruizione culturale. Oggi, sempre più, l'esperienza del visitatore inizia, però, già prima di entrare nel museo, con la ricerca di informazioni e con l'accesso al luogo che ha scelto di visitare. L'esperienza del museo fuori dal museo è quindi un fattore importante nel costruire il rapporto con il proprio pubblico. Eppure, ancora molti musei e siti non sono in grado di offrire sistemi di accesso funzionali. Tiqets, startup olandese, oggetto del caso che segue, ha cercato di offrire una soluzione proprio in questo ambito.

Tiqets, biglietti museali a portata di smartphone

Tiqets nasce, come molte imprese, dall'esperienza diretta di un problema, ossia dai disagi sperimentati in viaggio dai suoi fondatori: lunghe code nei musei e difficoltà all'ultimo minuto a acquistare biglietti d'ingresso. Da qui l'idea di utilizzare gli smartphone dei visitatori per velocizzare il processo d'ingresso.

Oggi, le persone usano Tiqets per scoprire musei e attrazioni in tutto il mondo e visitarli con biglietti disponibili immediatamente, anche all'ultimo minuto, direttamente dal proprio dispositivo mobile.

La mission di Tiqets è fare in modo che la cultura sia alla portata di tutti e che sempre più persone possano visitare i musei e le attrazioni più famose, ma anche scoprire gioielli meno noti fuori dalle rotte turistiche più tradizionali.

L'opportunità che Tiqets ha saputo cogliere è stata dunque, da un lato, il cambiamento nei comportamenti delle persone, sempre meno disposte ad affrontare lunghe code nei musei e sempre più propense ad acquistare online e in anticipo le loro esperienze culturali e non, dall'altro l'esigenza dei musei di rispondere a questi bisogni dei visitatori.

Come funziona Tiqets

Tiqets lavora direttamente con musei e con attrattori per vendere biglietti a privati e compagnie di viaggio. Il Chief Marketing Officer Daniel Scheijen ha affermato, in una intervista a TechCrunch, che la società *“ha trovato il successo cambiando il suo modello di business da un aggregatore API (Application Programming Interfaces) che vende alle aziende, a venditore di biglietti rivolto al cliente, una mossa che ha portato alla crescita nel 2015 di oltre il 3.500%”*.

Al 2026, Tiqets è una piattaforma digitale globale attiva in oltre 1.300 città, con più di 4.000 partner tra musei e attrazioni e milioni di utenti a livello internazionale.

Tiqets collabora, inoltre, con agenzie di viaggio e portali – Ctrip.com, azienda leader di servizi turistici fondata a Shanghai nel 1999 è uno tra i grandi clienti – che si integrano con le API di Tiqets per fare upsell di biglietti per luoghi ed esperienze dopo la prenotazione sui loro portali. Un'evoluzione del modello riguarda l'integrazione tra piattaforme: Tiqets ha avviato una partnership strategica con Klook che prevede la condivisione diretta dell'inventario, permettendo agli utenti di ciascuna piattaforma di accedere anche all'offerta dell'altra. Questa integrazione ha rafforzato la distribuzione globale delle attrazioni, combinando la forte presenza europea e americana di Tiqets con quella asiatica di Klook.

Il percorso di sviluppo della startup e prospettive future

Nel 2019, Airbnb ha investito nella startup olandese contribuendo alla raccolta di 60 milioni di dollari nel suo “round C”. A questo investimento si è aggiunta poi anche la partecipazione dei precedenti sostenitori di HPE Growth per un totale raccolto da Tiqets di 100 milioni di dollari.

“I viaggiatori sono alla ricerca di una vasta gamma di esperienze quando visitano una nuova città”, ha dichiarato l'allora direttore artistico e culturale di Airbnb Philippe Magid, in una nota sull'operazione. *“Il team Tiqets ha effettivamente utilizzato le nuove tecnologie per collegare i viaggiatori alle comunità e siamo entusiasti di supportare il loro lavoro”*.

2. Musica e spettacolo dal vivo

Anche il mondo della musica ha vissuto negli ultimi decenni importanti processi di innovazione sui fronti della produzione e del consumo: dall'invenzione del fonografo nel 1877 alla nascita e al declino di diversi supporti di registrazione e diffusione, fino alla musica in rete e al passaggio dal pagamento per il prodotto al pagamento per l'accesso al servizio.

In questa evoluzione – con l'enorme varietà di fatti e scoperte che potremmo citare – anche la musica si è trasformata e così il modo di fare musica.

Ne è un esempio la genesi della *Serenata in La* di Igor Stravinskij. Nel 1925 il compositore aveva siglato un accordo con la casa discografica Brunswick Records per l'incisione di alcuni suoi brani. Poiché all'epoca i dischi erano a 78 giri e la durata di ciascun lato era di circa 4 minuti, Stravinskij ebbe l'idea, per evitare interruzioni nell'ascolto, di scrivere un pezzo i cui movimenti si adattassero alla durata esatta di un lato del disco¹.

Anche quando l'innovazione sembra quindi riguardare solo aspetti distributivi, in realtà non è raro che dal processo emergano anche nuove modalità di produzione e nuovi prodotti culturali. Capita, talvolta, persino quando l'innovazione viene applicata ai processi comunicativi e promozionali: è quanto accadde nel 2009 quando la Royal Opera House aprì un account Twitter per stimolare il pubblico di tutto il mondo a comporre il primo "Twitteretto" in crowdsourcing.

Da questi cambiamenti si generano poi nuove professioni e nuovi servizi di cui due casi particolarmente interessanti sono rappresentati dalle startup Lyri e Music Traveler.

Tecnologia per l'accessibilità degli spettacoli dal vivo: l'app Lyri

L'app "Lyri" è un servizio che consente di visualizzare in tempo reale, su smartphone, tablet e smartglasses, i testi e la trama dello spettacolo in più lingue, oltre ad ascoltare l'audiodescrizione in cuffia. È pensata appositamente per i teatri come strumento per la fruizione dei contenuti accessibili degli spettacoli dal vivo.

Sebbene in molti teatri l'uso dei cellulari sia vietato per le problematiche legate alla luminosità dei display, Lyri è in grado di azzerarla su tutti i dispositivi che eseguono l'app.

Il servizio si arricchisce inoltre di un software per la progettazione dei testi e delle audiodescrizioni in multilingua che funge anche da pratico strumento per l'operatore durante lo spettacolo e che consente di distribuire i contenuti in modo sincronizzato e centralizzato (con un unico clic) verso uno fino a tutti i seguenti canali contemporaneamente:

- smartphone, tablet e smartglasses (sottotitoli e audiodescrizioni);
- video proiettore o led wall (sopratitoli);
- canali video destinati ai servizi di streaming (open captions e closed captions multilingue su YouTube e audiodescrizioni).

1. L'episodio è raccontato anche in Katz M. (2010), *Capturing Sound: How Technology Has Changed Music*, Berkeley, University of California Press.

Lyri è anche un potente strumento di comunicazione e promozione, in quanto permette di visualizzare a schermo intero, durante le pause, qualsivoglia immagine di sponsor o pubblicità, garantendo una visibilità immediata e diretta.

Lyri in 3 domande: intervista al suo founder, il pianista e ingegnere informatico Riccardo Levorato

Come è nata e come si è evoluta Lyri?

Lyri è stata concepita nel 2014 cercando di coniugare le due discipline – musica e ingegneria informatica – con la matematica a fattore comune e nasce, poi, nel 2015 con l'entrata in scena di altri due ingegneri informatici, Alberto Sbeghen e Daniele Alberton. Il lavoro viene così distribuito in tre: creazione dei testi in multilingua, progettazione della infrastruttura (server e rete Wi-Fi) e sviluppo della app per i diversi store. Dopo il debutto a marzo 2015 presso il Teatro Alighieri di Ravenna, Lyri è stata utilizzata in teatri famosi e in prestigiosi festival, tra cui il Teatro Comunale di Bologna, l'Opera di Roma, il Festival Verdi di Parma, il Rossini Opera Festival, per citarne alcuni. Oggi Lyri è sempre gestita da me, da Alberto e da Daniele ed è un prodotto di Develia S.r.l.

Quali sono le opportunità che Lyri ha saputo cogliere?

Lyri ha saputo intercettare un bisogno di mercato che non trovava risposte davvero funzionali.

Da un lato, per i teatri, l'adozione di strumenti fissi per la sopratitolazione – come i tradizionali visori installati dietro alle poltrone – comporta investimenti significativi che, nel tempo, possono andare incontro a obsolescenza e richiedere costi di aggiornamento e manutenzione, a differenza delle soluzioni BYOD (Bring Your Own Device), che sfruttano i dispositivi personali del pubblico riducendo notevolmente tali oneri.

Per il Public Engagement e quindi per conquistare nuovi pubblici è indispensabile dotarsi di questi servizi che aumentano l'accessibilità per tutti dei contenuti.

Dall'altro, nel mondo dello spettacolo non c'era un prodotto davvero funzionale per il pubblico che potesse rendere immediatamente fruibile questo tipo di servizio direttamente sui device personali (cosa che invece avviene ormai sempre più di frequente, per esempio, con le audioguide dei musei).

Per complementarietà e per completezza abbiamo, negli anni, implementato la possibilità di fornire in parallelo anche il servizio di sopratitolazione standard che prevede la videoproiezione dei testi sopra la scena. Ci è capitato poi di dover fornire i sopratitoli per delle recite che venivano in contemporanea pubblicate sui social in streaming live e abbiamo quindi sviluppato anche la possibilità di fornire in aggiunta questo terzo canale, anch'esso in multilingua, sempre in parallelo con gli altri due citati precedentemente.

Come ultima implementazione, per completare l'offerta dei servizi accessibili, abbiamo recentemente aggiunto la possibilità di ascoltare l'audio-descrizione in tempo reale dello spettacolo tramite cuffie collegate allo smartphone.

Quali sono le sfide future per Lyri e per questo mercato?

L'obiettivo principale è quello di far entrare questi contenuti come parte integrante della produzione – e non solo per alcune recite – per poter parlare di “produzione accessibile for all”, un obiettivo morale, etico e umano per permettere a tutte e tutti di potersi immergere allo stesso modo nella magia degli spettacoli dal vivo.

In programma c'è di entrare nei teatri in cui si portano in scena i musical (i.e. Londra, New York – Broadway), spesso recitati e cantati in lingua inglese, e dove i sopratitoli non sono ancora presenti.

Ultimo ma non ultimo è il progetto di ampliare l'idea di sincronizzazione fornendo il servizio di condivisione degli spartiti anche ai musicisti e agli addetti ai lavori nel retroscena.

Il caso di Lyri è particolarmente interessante non solo per le implicazioni in termini di agevolazione della fruizione dell'opera ma anche come supporto allo sviluppo, relativamente recente, delle professioni legate ai sopratitoli (maestro di sopratitoli ecc.)² e di potenzialità sul fronte della comunicazione e della promozione di altri attrattori e servizi culturali complementari, per esempio la promozione di altri spazi culturali presenti nella città dove si assiste allo spettacolo teatrale.

Un secondo interessante caso di startup che vogliamo qui analizzare è quello di Music Traveler, una piattaforma che offre servizi specificamente pensati per artisti e musicisti sia nei luoghi di lavoro sia in viaggio, quando si spostano per vacanza o per motivi professionali. Il box seguente descrive l'iniziativa in un'intervista alla fondatrice Julia Rhee.

Music Traveler. Il market place dei luoghi della musica

Music Traveler (www.musictraveler.com) è stata fondata nel 2017 da Julia Rhee e Aleksey Igudesman, è un marketplace che centralizza spazi corredati di strumenti musicali e dotazioni per l'industria creativa musicale. La sua mission è promuovere la creazione, l'apprezzamento e l'interesse per la musica, riducendo le barriere e facilitando nuove

2. Tali professioni hanno trovato sviluppo in Europa e in Canada a partire dai primi anni '80 del secolo scorso con l'affermarsi dei sopratitoli come nuovo genere letterario. In Italia la sopratitolatura fu introdotta dal Maggio Musicale Fiorentino su impulso di Zubin Mehta che testò il nuovo sistema con l'opera *Die Meistersinger von Nürnberg* con l'adattamento letterario per il pubblico italiano di Sergio Sablich.

interazioni tra persone. A partire da 3 €/ora, Music Traveler propone camere per tutti i tipi di musica e per tutti i livelli. Investitori e ambascador di fama internazionale del progetto includono nomi come Billy Joel, Hans Zimmer, Sean Lennon, Adrien Brody e John Malkovich, solo per citarne alcuni.

Music Traveler in 3 domande: intervista a Julia Rhee, Co-Founder e CEO

A quali problemi Music Traveler offre una soluzione?

Il mercato presenta un problema di grande frammentazione che si manifesta con informazioni non standardizzate e inaffidabili su locali adibiti alla musica, spazi creativi, strumenti musicali, noleggio di attrezzature e servizi. Questo rende la ricerca, le prenotazioni, le collaborazioni e anche le attività di formazione molto complicate, con grande frustrazione da parte degli stakeholder del settore.

Questi stakeholder includono, in modo non esaustivo, gestori di locali, etichette discografiche, promotori di concerti, produttori, organizzatori di eventi dal vivo, società di gestione, agenzie, istituzioni accademiche, musicisti, studenti.

Music Traveler si propone di dare una risposta alle seguenti problematiche:

- grande dispendio di tempo nella ricerca di spazi musicali, strumenti, attrezzature e servizi correlati che crea disconnessione dalla cultura musicale locale;
- processi di ricerca di connessione tra operatori altamente inefficienti e quindi scoraggianti per musicisti, studenti, genitori e proprietari di spazi;
- prezzi non standardizzati e informazioni su spazi musicali, strumenti, attrezzature ecc. poco affidabili.

Come è nata Music Traveler?

La moglie di uno dei fondatori, Aleksey (Igudesman), ora ex moglie, era alla ricerca di un pianoforte durante le vacanze e così Aleksey pensò che sarebbe stato utile avere un Airbnb per musicisti in cui le persone potessero accedere a strumenti e attrezzature musicali con la stessa facilità della piattaforma di home sharing.

Dopo pochi mesi, Aleksey, chiacchierando con me, condivise questa idea. Iniziai così delle ricerche di mercato per capire quanto fosse ampio il problema e che potenziale potesse avere per trasformarsi in un progetto e diventare un'impresa.

Dopo aver contattato 100 musicisti impegnati con strumenti e generi musicali diversi, parlato con oltre 30 venues di tutte le dimensioni e con un buon numero di altri professionisti del settore come agenzie, società di gestione ecc., ci rendemmo conto dell'evidenza del problema e di una mancanza di soluzioni che non fossero o "non soluzioni" o gestite in modo molto primitivo.

Dopo un anno di ricerche abbiamo auto-investito un piccolo importo per costituire la società, abbiamo poi fatto domanda per sovvenzioni statali (in Austria) e abbiamo ricevuto angel investments da alcuni amici musicisti che credevano nell'idea. La società ha anche iniziato ad attrarre soci raccogliendo al contempo il piccolo capitale iniziale.

Quali sono le sfide per il futuro, sia per Music Traveler sia per il settore?
Una delle principali sfide nel settore musicale, nel corso dei decenni, continua ad essere il passaggio al digitale, che sta creando nuovi modelli di business, canali di distribuzione inediti e nuove modalità di interazione con il pubblico, oltre che nuove sfide. Questa transizione ha avuto un impatto soprattutto sull'industria discografica. E altre trasformazioni stanno influenzando il settore creativo.

3. Turismo culturale

I turisti culturali sono una specie in evoluzione alla ricerca di nuovi modi di sperimentare la cultura dei luoghi: cercano prodotti identitari e percepiti come autentici, esperienze in cui avere, essi stessi, un ruolo attivo di co-creazione, contatto con i residenti, occasioni per allargare i propri orizzonti e per sperimentare l'arte, la storia e le tradizioni dei luoghi anche in modo ludico.

Questa mutazione è stata identificata già all'inizio degli anni 2000 come "turismo creativo", ossia una sorta di turismo post-culturale in cui, da un lato, cambiano preferenze e ruoli dei turisti, dall'altro, si moltiplicano le tipologie di esperienze culturali ricercate e si allarga il concetto stesso di cultura: non solo arte, monumenti e archeologia, ma festival, eventi, arte contemporanea, architettura, moda, design, artigianato ed enogastronomia.

Questa componente di esperienzialità culturale e creativa caratterizza sempre più il turismo più prettamente culturale ma è ricercata anche in altri segmenti come quello congressuale o dello shopping che vede un crescente interesse non solo per l'acquisto in sé ma, ad esempio, per la visita ai luoghi della produzione manifatturiera, per la partecipazione al processo produttivo ecc.

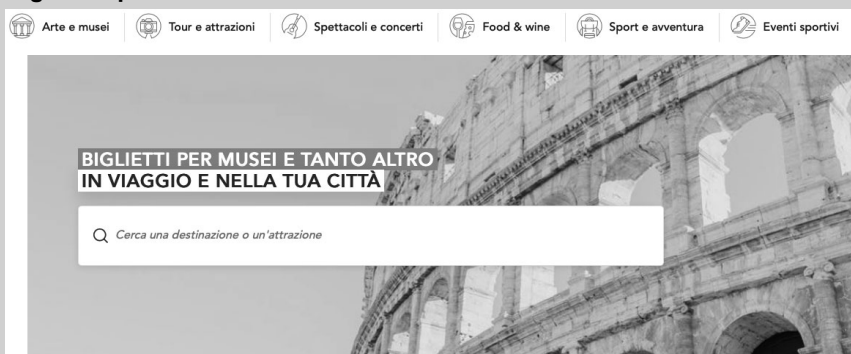
Come soddisfare questi bisogni del turismo contemporaneo? Come favorire, attraverso il turismo, la promozione della cultura contemporanea, distribuendo meglio anche la pressione turistica troppo spesso concentrata su una porzione già sovraccarica del patrimonio storico-artistico? Tra le startup che stanno oggi lavorando su questi aspetti, di seguito ne vengono presentate due, una già affermata a livello globale, Musement, e una più giovane, Hint.

Musement nelle nuove sfide del turismo culturale

Fondata nel 2013 da Claudio Bellinzona, Paolo Giulini, Alessandro Pezzazi e Fabio Zecchin, Musement è una piattaforma che offre ingressi a musei e attrazioni, eventi temporanei, tour guidati, esperienze ed attività nelle principali destinazioni del mondo.

Sebbene Musement venga considerata “la” startup del turismo in Italia, anche per la sua genesi, ha molto a che fare con il mondo della cultura, a partire anche dal know-how dei suoi fondatori e di Paolo Giulini in particolare.

Fig. 2 – Il portale di Musement



Fonte: musement.com.

Musement in 3 domande: intervista a Paolo Giulini, Co-Founder e VP Offer Development

Come è nata Musement e quali spazi ha saputo occupare sul mercato?

La storia di Musement nasce più dall'osservazione del mondo della cultura che da quella del turismo, anche per l'esperienza che io stesso avevo maturato nel settore di beni culturali e in particolare a Giunti Arte.

Nel mio lavoro mi ero reso conto della quantità di contatti unici al mese che si generavano con il pubblico in occasione delle grandi mostre – anche un milione al mese – eppure in Italia pochissimi compravano biglietti online, rassegnandosi a fare code pazzesche fuori dai grandi musei o dalle mostre. Si trattava di una situazione che aveva motivazioni culturali, dal lato della domanda, e operative, dal lato dell'offerta, con un grave ritardo del sistema museale italiano nelle strategie di ticketing.

Musement, all'interno di questo panorama, ha avuto l'intuizione di lavorare per facilitare la visibilità e la fruizione di molte istituzioni culturali, sia per il pubblico estero sia per quello italiano.

Naturalmente questa intuizione è stata corroborata con ricerche di mercato e con il costante dialogo con operatori e stakeholder di settore in Italia e all'estero dove il mercato era molto più pronto.

Proprio il confronto con gli operatori ci ha convinto dell'esistenza di un bisogno – una piattaforma chiara e ben fatta che permettesse la scoperta e l'acquisto di esperienze culturali nei luoghi e nelle destinazioni turistiche – e dell'esistenza di un mercato.

Il focus inizialmente è stato quindi quello di aggregare e vendere biglietti per esposizioni permanenti e temporanee per poi allargarsi ad altre attività. Soprattutto il mercato internazionale cominciava a ricercare questo tipo di servizio ormai molto diffuso all'estero.

Come è cresciuta Musement e come si è sviluppato il percorso di resource acquisition?

L'interesse di investitori importanti – tra questi P101, 360 Capital Partners, Micheli Associati e Italian Angels for Growth – è stato fondamentale, non solo per far crescere Musement ma anche per ampliare l'offerta. Se il core doveva restare l'offerta culturale, la marginalità bassa sui musei ha reso necessario allargare ad altre esperienze come tour, escursioni, spettacoli ed esperienze enogastronomiche. Grazie ai fondi ottenuti abbiamo poi potuto anche accelerare lo sviluppo degli asset tecnologici. Nel 2018 è arrivata l'acquisizione da parte di TUI (TUI Destination Experiences), un riconoscimento importantissimo anche per il ruolo che potremo avere nel processo di digital transformation di questo grande gruppo. E ora, a giugno, è arrivato anche l'accordo con Booking.com, che consentirà agli utenti della piattaforma di prenotare direttamente le attività e le escursioni da Musement.

Hint. Tecnologia e conoscenza locale per il turismo contemporaneo

Fondata nel 2024 da Francesco Galati, Stefano Garavaglia, Daniele Di Caro e Marcello Ascani con il nome "Mr Franz" la startup nasce dall'esperienza del suo team nel settore dei viaggi, della comunicazione digitale e dello sviluppo tecnologico. L'idea prende forma dall'osservazione di una criticità sempre più evidente nel turismo contemporaneo: l'enorme quantità di informazioni disponibili online non si traduce in una migliore conoscenza delle destinazioni. Al contrario, recensioni, classifiche e contenuti generati dagli algoritmi tendono a concentrarsi sugli stessi luoghi, amplificando un fenomeno di omologazione che rende più difficile sia scoprire le specificità culturali dei territori, sia orientarsi tra fonti realmente affidabili. A ciò si aggiunge la crescente diffusione di contenuti generati dall'intelligenza artificiale generativa, che replicano e consolidano questo problema anziché risolverlo.

La startup si propone di affrontare questa criticità attraverso un modello che combina curatela umana e tecnologia. Il punto di partenza del progetto, lanciato il 23 dicembre 2024 con una prima mappa di Tokyo, è la produzione di mappe digitali integrate direttamente nell'app Google Maps, contenenti centinaia di luoghi selezionati e verificati da consoci-

tori locali, definiti internamente “Hinter” o scout, che visitano, assaggiano e testano personalmente ogni punto prima di includerlo. Ristoranti, botteghe, librerie, quartieri, mercati, spazi culturali e attività artigianali vengono organizzati in raccolte tematiche pensate per offrire una visione più autentica delle destinazioni. La scelta di appoggiarsi a Google Maps, senza richiedere il download di applicazioni aggiuntive, abbassa significativamente la barriera all'adozione da parte degli utenti. A ogni mappa è inoltre associato un gruppo Telegram privato, che consente ai viaggiatori di interagire con la community e ricevere consigli in tempo reale.

Il modello di business si fonda sulla commercializzazione diretta di contenuti turistici digitali. A differenza delle tradizionali piattaforme di prenotazione, Mr Franz non genera valore dall'intermediazione di servizi turistici, ma dalla selezione, organizzazione e distribuzione di conoscenza territoriale verificata. Gli utenti acquistano l'accesso a singole mappe per destinazione, oppure a pass che aggrega più città a prezzo agevolato.

Con l'evoluzione verso la piattaforma Hint, la base informativa è in corso di integrazione con strumenti di intelligenza artificiale in grado di personalizzare i suggerimenti in funzione degli interessi e delle preferenze dei singoli viaggiatori. Questo sistema si distingue dai modelli editoriali tradizionali (Michelin, Lonely Planet) per l'impiego di reti di scouter locali, profilati psicometricamente, la cui conoscenza aggregata viene combinata dall'AI per generare raccomandazioni calibrate sul profilo individuale dell'utente. La tecnologia, in questa configurazione, non sostituisce il lavoro umano di selezione, ma ne amplifica la capacità di adattamento ai bisogni individuali e si alimenta esclusivamente di dati propri, verificati, non di contenuti generici estratti dal web.

Le principali sfide future riguardano la scalabilità del modello verso le 200 destinazioni previste entro il 2028, mantenendo gli standard qualitativi che costituiscono il principale elemento differenziante. Questa crescita richiede un equilibrio costante tra automazione e affidabilità delle informazioni raccolte, gestito attraverso un sistema di recruiting degli scout strutturato in fasi e basato sulle valutazioni degli utenti. Un'ulteriore sfida consiste nel preservare la propria distintività in un mercato in cui la proliferazione di contenuti turistici generati dall'AI tende ad abbassare la percezione del valore della conoscenza editoriale. Il vantaggio competitivo di Hint risiede precisamente nella capacità di combinare conoscenza umana locale, competenze editoriali e strumenti digitali avanzati, offrendo un'esperienza di scoperta che punta a favorire una relazione più consapevole e culturalmente autentica con i territori visitati.

4. Arte visiva

Il mercato dell'arte viene raramente citato quando si parla di innovazione nei settori della cultura e delle industrie culturali. Eppure, nell'ultimo decennio, anche in quest'ambito non sono mancate esperienze interessanti in termini di nascita di nuove professioni, di sviluppo di startup innovative e di modalità di promozione inedite, agevolate da una progressiva digitalizzazione e da un lento ma significativo espandersi dell'online market³.

Questa trasformazione ha conosciuto un'accelerazione, anche a seguito della pandemia, che ha spinto l'intero settore verso modelli digitali e ibridi.

I grandi player sono stati senz'altro le principali case d'aste che sempre più spesso hanno guardato a collaborazioni con nuove piattaforme basate sulla blockchain come nel caso di Christie's con Artory. Accanto a queste esperienze, le principali case d'asta, tra cui Sotheby's, hanno sviluppato in modo significativo le vendite online e ibride e sperimentato nuovi formati digitali, inclusi gli NFT, che hanno conosciuto una rapida crescita seguita da una fase di ridimensionamento.

La progressiva digitalizzazione non riguarda, però, solo il mondo delle aste ma anche quello delle gallerie che "ormai quasi tutte presenti online, entrano in contatto con i potenziali acquirenti salvo poi concludere la vendita nei locali della galleria, ma accorciando in modo sostanziale le fasi di conoscenza e reciproca valutazione"⁴.

Oggi la presenza online delle gallerie è diventata uno standard e si integra con piattaforme digitali come Artsy e con strumenti come viewing rooms, social media e analytics, contribuendo a rendere il processo di scoperta e acquisto sempre più fluido e data-driven. E anche gli artisti colgono l'opportunità di far conoscere la propria arte sempre più attraverso la rete o addirittura utilizzano i social network come medium per creare installazioni. In tutto questo sta poi emergendo una nuova generazione di collezionisti, giovani e high-tech, per i quali i canali online facilitano l'acquisto e consentono di avvicinarsi agli investimenti artistici. Questi nuovi collezionisti considerano sempre più l'arte anche come asset di investimento e utilizzano piattaforme digitali per accedere a informazioni, confrontare opere e diversificare il proprio portafoglio.

Anche in Italia non mancano realtà interessanti che stanno contribuendo all'innovazione e alla digitalizzazione del mercato dell'arte come, per esempio, Artshell.

Accanto a queste, si stanno sviluppando soluzioni tecnologiche per la gestione delle collezioni, la logistica delle opere e l'analisi dei dati, ampliando ulteriormente l'ecosistema dell'innovazione nel settore.

3. Si vedano i contributi sul tema nel volume Negri-Clementi A. (2023), *Economia dell'arte. Mercato, diritto e trasformazione digitale*, Milano, Egea.

4. Concas A. (2020), *Professione Arte*, Milano, Mondadori, p. 204.

L'esperienza di Artshell

Artshell è un'azienda fondata a Milano nel 2018 che offre soluzioni tecnologiche innovative al sistema dell'arte italiano e internazionale.

La mission dell'azienda è semplificare l'art management grazie a servizi e prodotti digitali integrati progettati per rispondere alle diverse esigenze dei player del settore: gallerie, collezionisti, artisti, istituzioni, fiere e altre manifestazioni culturali.

Azienda italiana di punta nel settore dei SaaS gestionali in ambito artistico, Artshell collabora ricorsivamente con autorevoli partner nazionali ed esteri.

Il software omonimo proprietario è adottato, sotto forma di licenza ricorsiva, da collezioni private, corporate collection, fondazioni, istituzioni, gallerie, fiere, network, studi e archivi d'artista.

Il team dell'azienda è composto da professioniste e professionisti specializzati in ambito storico-artistico e art market, oltre a UX/UI designer e front- e backend developer.

Recentemente Artshell si è dedicata alla capacity building digitale degli stakeholder del settore con progetti formativi come Vis Artis, e alla sperimentazione di nuovi elementi di digital transformation come Istantanea, un applicativo per la creazione di condition report digitali.

Artshell fa parte di Arte Totale – l'associazione che promuove Milano Art Week – e di Art Floor, il nuovo hub di servizi d'eccellenza per il mondo dell'arte, nato a Milano in Via Moscova 18, in partnership con LCA Studio Legale, Fonderia Artistica Battaglia e Lara Facco P&C.

5. Sostenibilità e decarbonizzazione in ambito culturale

Negli ultimi anni, accanto ai processi di digitalizzazione e di innovazione tecnologica, è emerso un nuovo ambito di trasformazione, con crescente rilevanza nei settori della cultura e della creatività: quello della sostenibilità ambientale e, in particolare, della decarbonizzazione⁵.

Musei, istituzioni culturali, festival, imprese creative e operatori turistici sono infatti oggi chiamati a confrontarsi con una duplice sfida. Da un lato, la crescente pressione normativa e sociale verso modelli di sviluppo più sostenibili; dall'altro, la necessità di integrare tali obiettivi senza compromettere la propria missione culturale, spesso caratterizzata da vincoli strutturali, risorse limitate e forte complessità organizzativa.

4. Si vedano a questo proposito, per l'Italia, il report di Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura. (2024). *4C – deCarbonizzazione in campo culturale e creativo*. Disponibile online a: <https://www.fondazionesantagata.it/publicazioni/report-4c-impostazione-della-ricerca-1/>.

In questo contesto, le startup assumono un ruolo particolarmente rilevante non tanto come attori sostitutivi, quanto come partner tecnologici e operativi in grado di supportare le organizzazioni culturali nei processi di transizione. Molte istituzioni, infatti, non dispongono internamente delle competenze, delle risorse o della flessibilità necessarie per progettare e implementare soluzioni di sostenibilità. Le startup intervengono proprio in questo spazio, offrendo strumenti, servizi e modelli che rendono possibile tradurre gli obiettivi ambientali in pratiche concrete.

Si tratta, tuttavia, di un ecosistema ancora emergente e fatto di un numero limitato di operatori le cui principali aree di intervento riguardano:

- il monitoraggio e la riduzione delle emissioni;
- l'efficienza energetica e la gestione delle risorse;
- l'adozione di pratiche di economia circolare;
- l'uso consapevole delle tecnologie digitali;
- la diffusione di competenze e consapevolezza ambientale (carbon literacy).

I casi presentati di seguito consentono di osservare come queste direttrici possano tradursi in modelli di innovazione anche molto diversi tra loro: da un lato soluzioni tecnologiche a supporto delle organizzazioni, dall'altro nuovi modelli di offerta che ripensano in modo più radicale il rapporto tra attività economiche, territorio e ambiente.

Up2You e la gestione dell'impatto ambientale*

Fondata nel 2020, Up2You (<https://www.u2y.io>) è una startup innovativa che aiuta le aziende a ridurre il proprio impatto ambientale e a comunicare il proprio impegno verso la carbon neutrality, offrendo consulenza e strumenti per definire percorsi di riduzione allineati ai parametri internazionali. Ciò che contraddistingue Up2You rispetto ad altre startup è l'uso di piattaforme proprietarie e tecnologie basate sulla blockchain, al fine di rendere i processi di decarbonizzazione maggiormente data-driven.

Up2You in 4 domande: intervista a Beatrice Carra, Operation Manager & Business Analyst

Come nasce Up2You e quali esigenze di mercato ha saputo intercettare nel campo della sostenibilità e della responsabilità ambientale?

Up2You nasce nel 2020 dall'iniziativa di tre ingegneri aerospaziali che hanno deciso di mettere le proprie competenze al servizio della sostenibilità, con l'obiettivo di aiutare le imprese a ridurre il proprio impatto ambientale in modo concreto e misurabile. L'idea iniziale, focalizzata sul turismo sostenibile, si è evoluta durante la pandemia, portando il team a estendere la missione a tutti i settori aziendali. Analizzando il mercato, i tre founder hanno individuato una forte esigenza: mancano strumenti

digitali semplici e integrati per gestire la sostenibilità in modo completo, dal calcolo delle emissioni al reporting ESG, fino al coinvolgimento delle persone. Le soluzioni esistenti erano spesso frammentate e poco accessibili, soprattutto per le PMI.

Per rispondere a questa sfida, Up2You ha sviluppato tre piattaforme proprietarie che semplificano l'intero percorso di sostenibilità aziendale. Attraverso strumenti di carbon management, formazione e rendicontazione ESG, supportano le imprese nel trasformare gli obiettivi ESG in azioni concrete e vantaggi competitivi.

Avete collaborazioni con istituzioni culturali e musei, o con il mondo del turismo?

Sì, Up2You collabora attivamente con realtà del settore turistico e culturale per promuovere modelli di gestione sostenibile e innovazione ambientale. Il nostro CEO Andrea Zuanetti è anche responsabile del Centro Studi dell'Associazione Startup Turismo, che promuove attività di ricerca e analisi sull'evoluzione dell'ecosistema delle startup turistiche italiane, in collaborazione con l'Osservatorio Digital Innovation del Politecnico di Milano.

Come il vostro lavoro su carbon management e rendicontazione ESG può contribuire oggi — e in prospettiva futura — alla transizione verde dei settori del turismo e della cultura?

Oggi Up2You contribuisce alla transizione verde dei settori del turismo e della cultura offrendo strumenti digitali che semplificano il carbon management, la formazione e la rendicontazione ESG. Attraverso le nostre piattaforme, aiutiamo le organizzazioni a misurare e ridurre le proprie emissioni, a compensare l'impatto residuo e a rendicontare in modo trasparente le performance ESG, trasformando la sostenibilità in un processo concreto e misurabile. Inoltre, attraverso percorsi di formazione e sensibilizzazione, supportiamo imprese e operatori nel comprendere e integrare la sostenibilità all'interno delle proprie strategie, rendendola accessibile e realizzabile anche per realtà medio-piccole. In prospettiva futura, il nostro obiettivo è accompagnare il settore verso una gestione sempre più integrata e data-driven della sostenibilità, in cui il monitoraggio ambientale, il coinvolgimento dei fornitori e la rendicontazione ESG diventino parte strutturale dei modelli di governance. In questo modo, il turismo e la cultura potranno evolversi come ecosistemi realmente sostenibili, capaci di generare valore economico e ambientale duraturo.

Come le startup innovative possono secondo voi supportare le organizzazioni culturali e gli operatori turistici nel costruire un turismo e una fruizione culturale più sostenibili nei prossimi anni? Quali sono le tecnologie più promettenti?

Le startup innovative possono giocare un ruolo chiave nel rendere il turismo e la cultura più sostenibili, offrendo soluzioni agili e digitali capaci di tradurre la sostenibilità in azioni concrete. Attraverso tecnologie come piattaforme di carbon management, sistemi di analisi dei dati ambientali

e strumenti di reporting ESG automatizzato, possono aiutare operatori e organizzazioni culturali a misurare e gestire il proprio impatto in modo preciso, riducendo costi e complessità.

Nei prossimi anni, le tecnologie più promettenti saranno quelle che favoriranno la tracciabilità e la trasparenza dei dati ambientali, come l'intelligenza artificiale per l'elaborazione di indicatori ESG, l'Internet of Things per il monitoraggio in tempo reale dei consumi e la blockchain per certificare le compensazioni e i risultati di sostenibilità. L'obiettivo è costruire un ecosistema turistico e culturale in cui innovazione digitale e impatto positivo procedano insieme, generando valore per le imprese, i territori e le comunità.

Se il caso di Up2You mostra come la sostenibilità possa essere affrontata attraverso strumenti digitali, piattaforme di monitoraggio e modelli data-driven a supporto delle organizzazioni, esistono anche esperienze che intervengono direttamente sulla progettazione dell'offerta, ripensando in modo radicale il rapporto tra attività economiche, territorio e ambiente.

È il caso di Friland, che propone un modello di ospitalità fondato su principi di reversibilità, basso impatto e riconnessione con la natura, spostando il focus dall'ottimizzazione dei processi esistenti alla creazione di nuove forme di esperienza turistica.

Sebbene il caso di Friland non rientri direttamente né nel perimetro delle istituzioni culturali né in quello del turismo culturale in senso stretto, risulta particolarmente interessante perché rappresenta un'evoluzione delle modalità contemporanee di fruizione dei territori.

L'ospitalità nomade e sostenibile di Friland

Friland è una startup friulana fondata nel 2019 che propone un modello di ospitalità "nomade", basato su piccoli alloggi mobili completamente autonomi e a basso impatto ambientale. Attraverso le sue "tiny house" offre soggiorni in luoghi insoliti e incontaminati, aiutando le persone a riconnettersi con la natura. La forte componente innovativa di Friland risiede nel ripensamento dei processi di gestione del territorio valorizzando paesaggi rurali e siti naturali che non potrebbero ospitare strutture fisse.

Friland in quattro domande. Intervista a Luca Ricchi, Co-Founder e CEO

Come nasce Friland e quali esigenze di mercato ha saputo intercettare nel campo dell'ospitalità immersiva?

Friland nasce come concetto circa sei anni fa, con l'idea di proporre un'esperienza diversa, fortemente incentrata sulla riconnessione tra uomo e

natura. Il progetto è partito dal Friuli-Venezia Giulia, anche perché alla base c'era la volontà di riscoprire e valorizzare un territorio che, essendo piuttosto periferico nel contesto italiano, aveva bisogno di maggiore visibilità e promozione.

L'idea di fondo era creare un formato capace di offrire spazi e alloggi del benessere, delle vere e proprie "oasi" in cui la natura, nella sua semplicità, fosse la protagonista assoluta. Quando parliamo di natura intendiamo i suoi elementi essenziali: una bella vista, gli alberi, un prato, ma anche tutto ciò che accompagna il suo naturale evolversi, come la pioggia, il sole, il tramonto, l'alba, i rumori degli animali, il vento. Tutti questi elementi sono centrali nel modello Friland.

A partire da questo, Friland individua luoghi e spazi in cui inserisce moduli abitativi estremamente minimali, pensati per facilitare la convivenza tra l'uomo e l'ambiente esterno. Le strutture sono caratterizzate da grandi vetrate e da interni in cui nulla distoglie l'attenzione da ciò che sta fuori. I moduli offrono il minimo comfort necessario per stare bene – letto, cucina, bagno – ma eliminano ogni possibile distrazione: non c'è Wi-Fi, non c'è televisione, non c'è nulla se non una propensione verso l'esterno, un'immersione in mezzo alla natura.

Quindi questo modello si basa sul concetto di riconnessione uomo-natura fatto in territori, luoghi, spazi che possano arrivare a enfatizzare, a dare ancora ulteriormente più forza a questo messaggio.

Al momento ci rivolgiamo principalmente al mercato italiano, quindi a un mercato locale. Il 90% dei nostri ospiti è italiano e vive a poca distanza dalle casette. Questo va nella direzione che abbiamo sempre cercato di portare avanti: Friland non è un luogo dove si fa solo turismo o esplorazione, ma anche e soprattutto uno spazio pensato per il detox, la riconnessione e il benessere personale.

Esistono realtà simili all'estero o il vostro è un modello autonomo? Qual è la differenza rispetto al glamping tradizionale?

Il modello esiste certamente anche all'estero. Noi abbiamo ripreso il concetto dell'ospitalità immersiva, che è un po' il macromondo in cui ci inseriamo, ma format simili sono emersi tra il 2018 e il 2021 in diverse parti del mondo, come ad esempio Inghilterra, Stati Uniti e Australia. Siamo nati tutti più o meno nello stesso periodo, per cui c'è un confronto continuo su come sviluppare le rispettive reti. Direi che si tratta di un trend globale che coinvolge diversi continenti, e mi sento di dire che il format di Friland, all'interno di questo mondo, sta riscontrando un ottimo successo e un ottimo riscontro. Per quanto riguarda il glamping, sicuramente in Italia c'è un enorme spazio per questo tipo di ospitalità, che si distingue dai modelli tradizionali per il suo carattere più ispirazionale e sostenibile. Tuttavia a volte si ha l'impressione che il glamping tenda a "gentrificare" la natura mantenendola sullo sfondo. Il nostro approccio cerca quindi di distinguersi adottando uno sguardo nature-based che mette l'ambiente al centro. La natura non è semplicemente il contesto in cui si fa ospitalità, ma la protagonista del format e del concept stesso.

In che modo il vostro modello di benessere può ispirare nuove forme di ospitalità sostenibile e contribuire alla transizione verde? E quali sinergie avete attivato con il mondo della cultura in senso lato?

Probabilmente noi siamo all'estremo di quello che significa utilizzare un territorio per fare ospitalità. Uno dei nostri pilastri è l'essere off-grid, cioè fare ospitalità senza consumo di suolo, con moduli leggeri e rimovibili, in modo che tutto sia completamente reversibile. Questo va in contrapposizione con uno sviluppo del turismo di massa che, in molti casi, ha distrutto territori bellissimi. Noi rappresentiamo forse un esempio estremo, ma mi piacerebbe che l'utilizzo del territorio diventasse una via di mezzo tra quello che è stato e quello che siamo noi, con una maggiore attenzione all'impatto che i sistemi di ospitalità hanno sulla natura e sul territorio.

Rispondendo invece alla seconda domanda, sicuramente sì. Il benessere, soprattutto quello psicologico, apre e facilita attività di formazione e di creazione. La natura è un luogo fortemente ispirazionale e abbiamo molti esempi di ospiti che ci lasciano disegni o scritti, quindi questo effetto esiste. Lavoriamo anche con aziende di coaching che utilizzano gli spazi Friland come luoghi di formazione, in cui i dipendenti svolgono attività creative o comunque concettuali.

Quali sono le sfide future per le startup che vogliono operare come agenti di decarbonizzazione nel settore dell'ospitalità?

Credo serva un cambiamento culturale e di mindset. Sono processi che richiedono tempo, perché ci sono ancora generazioni che probabilmente non hanno questa sensibilità. Di conseguenza, anche le startup innovative devono fare un lavoro di convincimento, e credo che una parte importante sia legata proprio al tempo.

Nel mondo dell'ospitalità, poi, la difficoltà è che parlare di decarbonizzazione significa convertire un modello che non era nato con questo obiettivo in mente in uno che invece lo metta al centro come pilastro fondamentale. Vedo alcuni esempi, alcuni colleghi che fanno ospitalità e che stanno iniziando a muoversi in questa direzione: è una strada molto lunga ma è compito delle startup innovative iniziare a erodere quel sedimento. Secondo me è soprattutto una questione di far incontrare le competenze, di metterle insieme: far incontrare chi le ha con chi non le ha e provare a sviluppare progettualità, magari anche nuove startup o nuove imprese. Quando si crea una startup si parte sempre da un problema, e chi lavora direttamente nel settore è nella posizione migliore per indicarlo e dirigerlo: "abbiamo questo problema, esiste nel settore, serve una soluzione". La capacità innovativa degli ambienti universitari, a mio avviso, è uno dei contesti migliori da cui far partire questi percorsi.

I casi analizzati mostrano come la nascita e lo sviluppo di startup nei settori della cultura, della creatività e del turismo siano profondamente legati alla capacità di leggere e interpretare un mercato in trasformazione. In tutti gli esempi presentati, il punto di partenza è l'individuazione di bisogni emer-

genti – talvolta espliciti, talvolta ancora latenti – che riflettono i cambiamenti nei comportamenti dei pubblici, nell’organizzazione dei servizi e nelle dinamiche dei settori di riferimento.

Questa attenzione al contesto si intreccia quasi sempre con un altro elemento ricorrente: l’incontro tra competenze diverse. Le esperienze analizzate mostrano infatti come molte startup culturali nascano dalla combinazione di saperi eterogenei – tecnologici, artistici e manageriali – e come sia proprio questa contaminazione a rendere possibili soluzioni innovative, sia nei prodotti e nei servizi, sia nei modelli di business.

Allo stesso tempo, questi percorsi difficilmente si sviluppano in modo isolato. Il dialogo con istituzioni culturali, operatori turistici, investitori, università e altri attori dell’ecosistema accompagna tutte le fasi di crescita, contribuendo non solo a sostenere le singole iniziative, ma anche a trasformare progressivamente i contesti in cui operano.

In questo quadro, le direttrici di innovazione emerse nei capitoli precedenti – dalla digitalizzazione alla centralità dell’esperienza, fino alla crescente attenzione alla sostenibilità – trovano nei casi analizzati una concreta applicazione, spesso combinandosi tra loro in modi diversi.

Imparare dagli errori

“Failure is not an option” è una frase attribuita a Gene Kranz, direttore delle operazioni di volo della NASA durante il recupero dei tre astronauti Jim Lovell, Jack Swigert e Fred Haise nella drammatica missione dell’Apollo 13. In realtà la frase è solo una ricostruzione cinematografica, tratta dal film “Apollo 13” in cui Gene Kranz/Ed Harris motiva così il suo staff: *“We’ve never lost an American in space; we’re sure as hell not going to lose one on my watch. Failure is not an option”*.

Se l’espressione è senz’altro d’impatto in una situazione di emergenza – tanto che il vero Gene Kranz l’ha poi fatta propria titolando così un suo libro – in qualsiasi startup la consapevolezza deve essere invece che *“failure IS an option”*: un’opzione reale – soprattutto nelle prime fasi – e che, quando ben gestita, può diventare un prezioso strumento di progresso.

Per questo motivo, una volta che si diventa consapevoli che fallire quando si lavora a una startup può diventare un’occasione, diventa utile chiedersi quali siano gli errori più frequenti che si possano fare, sia da un punto di vista interno, sia da un punto di vista di rapporto con l’ambiente esterno.

Ascoltando le storie di startupper, investitori e analisti di settore, si possono individuare alcuni temi ricorrenti, che approfondiamo qui di seguito.

1. Perché le startup falliscono: alcuni fattori interni

Disciplina

Un primo tema è legato alla disciplina, o meglio, alla mancanza di disciplina imprenditoriale. Questo potenziale limite si riferisce alla difficoltà,

da un punto di vista di business, di affrontare con rigore l'avvio d'impresa. Sviluppare un prodotto minimo funzionante vuol dire affrontare un processo complesso e strutturato, tutt'altro che banale: la difficoltà principale consiste nel trasformare l'idea iniziale in un prototipo capace di affrontare i primi test e le prime verifiche di mercato. Sulla base dei risultati, l'imprenditore deve essere in grado di prendere decisioni, talvolta anche drastiche, inclusa la revisione dell'idea originaria.

Per riprendere quanto detto all'inizio del capitolo, qualora la situazione lo richieda, bisogna essere pronti anche ad abbandonare la propria idea, o a stravolgerla radicalmente, con una severa applicazione dei principi del management. In altri termini, occorre adottare un approccio manageriale rigoroso che ponga al centro la validazione continua e l'apprendimento dal mercato, più che l'attaccamento emotivo al progetto.

Si tratta di un tema molto dibattuto nella pratica e anche nella teoria, per il quale è stata elaborata una serie di metodologie, soprattutto in ambito tecnologico. Tra queste spicca la metodologia *Sprint*¹, sviluppata da Google Ventures per valutare ogni tipo di idea di business in cinque giorni. Attraverso un processo di confronto che abbandona il brainstorming quale fucina di idee e poggia invece sulla riflessione personale e sulla condivisione successiva con il gruppo, si arriva, passo dopo passo, a definire un prototipo funzionante di quanto si vuole sviluppare a livello di prodotto, o anche solo di una parte di prodotto (ad esempio l'interfaccia) o di una fase del processo che necessita di essere affinata e definita con maggiore precisione. Perfettamente adatto per lo sviluppo di prodotti tecnologici, il metodo *Sprint* funziona anche in campo creativo e culturale, a patto di essere molto focalizzati nella definizione del prodotto e di affrontare la fase di test con gli utenti definendo con chiarezza le aspettative. La chiarezza richiesta, infatti, esige semplificazione, individuazione delle motivazioni di utilizzo, individuazione delle caratteristiche del fruitore potenziale.

Sorge allora una domanda: “Perché quindi, avendo a disposizione metodologie, casi studio, e anche dati di mercato, nei settori della cultura e anche del turismo portare a successo una startup sembra più faticoso che in altri ambiti?”

Un primo fattore riguarda il fatto che, trattando un tema ad alta intensità sociale, spesso confinante con la passione personale, come la cultura o il turismo, si tende forse a dare un peso eccessivo alle opinioni e ai gusti personali e a non essere sufficientemente rigorosi dal punto di vista del business, soprattutto nelle prime fasi.

L'indicazione che questo volume propone è quindi quella di essere disciplinati nell'applicare i principi del management per passare dall'idea

1. Knapp J., Zeratsky J., Kowitz B. (2016), *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*, New York, Simon and Schuster.

alla prototipazione, chiarendo sulla base di quali informazioni, dati e ipotesi si costruisce il business.

Cultura del fallimento

Un secondo fattore interno è di ordine strettamente culturale: la cultura europea, e soprattutto quella italiana, non prevede il fallimento che, tanto nelle situazioni personali quanto in quelle lavorative, viene spesso vissuto come uno stigma di cui vergognarsi. Questo atteggiamento ci differenzia profondamente dalla mentalità nordamericana, in cui il fallimento è vissuto come una tappa, a volte inevitabile, attraverso la quale raggiungere soddisfazioni personali e professionali, analizzando gli errori e traendo da essi insegnamenti per la vita.

Il fallire, spesso e velocemente, è quasi un mantra nella culla delle startup tecnologiche, la Silicon Valley, e indica la disponibilità mentale che deve avere l'imprenditore rispetto al fatto che la sua idea possa non attecchire sul mercato e debba piuttosto essere velocemente liquidata per passare all'idea successiva. Come scrive Ries *“se non puoi fallire, non puoi imparare”*² dove però per apprendimento non si intende la razionalizzazione a posteriori dell'errore, ma un metodo rigoroso di verifica e misurazione dei progressi fatti. È questo il vero antidoto, come sottolinea Ries, al *“problema letale del conseguire un fallimento: eseguire efficacemente un piano che non porta da nessuna parte”*³.

Tale fattore è interno nella misura in cui la vergogna del fallimento è interiorizzata dall'imprenditore, ma è chiaro che si tratta di un fattore di contesto difficile da estirpare, tanto che, nel percorso di avvio d'impresa, può essere difficile incontrare qualcuno che esplicitamente dica che l'idea che si sta cercando di concretizzare fallirà. Per questo motivo, spesso, molte startup sopravvivono più a lungo di quanto sarebbe effettivamente sostenibile e anche auspicabile, grazie all'interesse manifestato dagli investitori o suscitato dai media, ma non riescono a svilupparsi adeguatamente.

Fortunatamente, tale cultura sta lentamente cambiando. In campo culturale, in particolare, la grande presenza di bandi competitivi valutati con criteri solidi, in processi che spesso restituiscono le valutazioni a chi partecipa, sta facendo maturare consapevolezza fra gli operatori rispetto agli errori di progettazione. A livello più generale, e a testimonianza di quanto questo blocco culturale sia pervasivo, è nata a cura di Francesca Corrado una “Scuola di Fallimento”, con lo scopo di insegnare a “perdere per vincere”.

2. Ries, E. (2011), “The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses”, New York, Currency; ed. italiana: Ries, E. (2012), *Partire leggeri*, Milano, Rizzoli, p. 47.

3. *Ibid.*, p. 28.

Il team

Un terzo elemento interno riguarda il team: come già analizzato nel Capitolo 4, saper costruire un team competente e motivato, con obiettivi comuni e competenze complementari è fondamentale.

Due sono i *caveat* in questo caso. Il primo riguarda il fatto di costruire uno staff completo, che possa rispondere alle diverse funzioni necessarie allo sviluppo d'impresa: su questo insiste anche il Consiglio Europeo per l'Innovazione (detto EIC – European Innovation Council), organo della Commissione europea nato per sostenere la commercializzazione di tecnologie ad alto rischio e ad alto impatto nell'UE, che nelle sue modalità di intervento pone ampio accento sulla necessità delle startup di avere sempre al proprio interno quelle che sono le figure chiave per lo sviluppo commerciale dell'azienda.

Il secondo riguarda la necessità che il team sia consapevole del tempo, della dedizione e degli sforzi che sono necessari a dare concretezza alle idee per trasformarle in business.

Sottostimare lo sforzo necessario a sviluppare, soprattutto dal punto di vista commerciale, la propria startup è un errore comune, che può generare due tipi di impatti negativi che tra loro si sommano: non cogliere occasioni importanti perché distratti in altre attività, oppure allungare i tempi di reazione al fallimento, con un ulteriore spreco di risorse finanziarie, ma anche e soprattutto mentali.

2. Perché le startup falliscono: l'ecosistema di business

Il secondo ordine di fattori che possono portare al fallimento di una nuova impresa è invece squisitamente esogeno, e deriva dall'ecosistema in cui le startup cercano di svilupparsi.

Guardando nello specifico al mondo della cultura e del turismo culturale, si possono cogliere in Italia due debolezze strutturali. La prima è rappresentata dal mercato potenziale, che risulta inferiore rispetto agli altri Paesi europei, mentre la seconda riguarda la difficoltà a trovare investitori disposti a scommettere sulla cultura e, seppure in forma minore, sul turismo.

Il mercato potenziale tra limiti e opportunità

Per quanto le statistiche ufficiali mappino solo in parte la fruizione culturale, soprattutto per quanto riguarda le nuove forme di fruizione e la disaggregazione per fasce di età, si nota immediatamente il grande divario che esiste fra gli italiani e gli abitanti degli altri Paesi europei. Secondo i dati Eurostat sui consumi culturali, infatti, confrontando la fruizione di attività culturali come cinema, spettacolo dal vivo e visita di siti culturali, l'Italia appare come uno dei Paesi di coda in Europa.

In una situazione di tale debolezza dei consumi culturali, in cui l'Italia non ha nemmeno un mercato linguistico-culturale aggiuntivo come accade

invece in paesi come il Regno Unito, ma anche in Spagna o in Francia, guardare al solo mercato interno quando si sviluppa la propria idea di servizio o prodotto culturale può essere un errore importante. Il mercato italiano può, infatti, non essere sufficientemente ampio o pronto a sostenere la crescita dell'impresa.

Sotto questo profilo, può invece essere interessante individuare target ampi a livello internazionale, come i teen o i preadolescenti, o ancora gli appassionati di *sci-fi*, per i quali costruire prodotti e servizi che possano oltrepassare le barriere linguistiche poiché solidamente edificati sulla base di esigenze, interessi e aspettative specifici, oltre che su numeri importanti a livello internazionale.

Operano in questa direzione molte produzioni contemporanee che costruiscono contenuti pensati per specifiche nicchie globali, come i prodotti legati a franchise transmediali (ad esempio quelli rivolti ai fan di fantasy o anime) o contenuti sviluppati per community digitali altamente profilate. In questi casi, il pubblico non è più definito su base geografica, ma per interessi condivisi, e i prodotti culturali si articolano su più canali – audiovisivo, musica, eventi, merchandising – intercettando bisogni e pratiche di consumo su scala internazionale.

Difficoltà legate agli investitori e agli investimenti

Come anticipato, la seconda debolezza strutturale è data dal fatto che l'Italia è un paese in cui è complicato trovare investitori importanti disposti a investire nella cultura e, anche, in diversa misura, sul turismo.

L'Italia è un paese in cui i venture capital importanti sono ancora poco numerosi e, in generale comunque poco interessati a investire nelle industrie culturali e creative e nel turismo. Gli attori che sostengono lo sviluppo di imprese in altri settori (tech, salute, energia...) difficilmente considerano le startup dei settori creativi e culturali come opportunità interessanti. Allo stesso modo, anche i programmi più attenti allo sviluppo della creazione artistica e culturale, come quelli ideati dalle fondazioni di origine bancaria, dedicano risorse molto inferiori alla produzione culturale contemporanea rispetto a quelle investite nella ricerca tecnologica⁴.

Tale cautela degli investitori – senza dover necessariamente tirare in ballo il famoso “morbo di Baumol”⁵ – deriva, almeno in parte, da una mancata comprensione dei meccanismi di funzionamento del settore creativo e cultu-

4. Si vedano a questo proposito le diverse edizioni del “Rapporto annuale sulle Fondazioni di origine bancaria” realizzate da Acri.

5. Tale fenomeno economico, descritto da William Baumol e William Bowen negli anni Sessanta, evidenziava come i costi di produzione, in alcuni settori come, per esempio, alcuni ambiti della cultura e dello spettacolo dal vivo, a causa di uno scarso livello di produttività, crescessero più rapidamente rispetto a quelli delle altre industrie. Baumol W.J., Bowen W.G. (1968), *Performing arts-the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*, Cambridge, The MIT Press.

rale. Le ICC, nella maggior parte dei casi, sono infatti ad alta intensità di lavoro. Ciò si traduce, nel caso delle startup, nella necessità di investire molto più rispetto ad altri settori in risorse umane (in termini quantitativi e qualitativi), prima di ottenere risultati apprezzabili dal punto di vista economico.

Inoltre, in Italia, il mondo della cultura e della creatività, così come quello, pur molto diverso, del turismo, è strutturato prevalentemente in micro e piccole realtà imprenditoriali, con scarsa capacità di investimento.

L'assenza congiunta di grandi investitori interessati a questi settori e di grandi gruppi in grado di esercitare leadership, fare da traino e supportare le strategie di exit delle startup più promettenti, riduce dunque di molto le opportunità di crescita, soprattutto dopo le fasi *seed*. Da qui la necessità, per molte startup che vogliono svilupparsi e fare il salto di scala, di guardare all'estero: è il percorso seguito, per esempio, da Musement, lanciata nel 2013 e poi acquisita nel 2018 dal colosso tedesco TUI, o da Venere.com, acquistata nel 2008 da Expedia.

Fino a che quindi, dal punto di vista del sostegno finanziario, il settore creativo e culturale continuerà a essere considerato meno interessante rispetto agli altri settori produttivi sarà difficile poter osservare sviluppi importanti nel mondo delle startup della cultura e del turismo culturale.

3. Sfide future

Quali possono essere alcune prospettive di politiche di crescita per il settore nel futuro? A quali fattori devono guardare coloro che intendono sviluppare business nei settori culturali e creativi?

A livello di policy di sostegno all'imprenditorialità nel settore culturale e creativo è necessario che il sistema degli investitori comprenda che le risorse da destinare al comparto devono essere comparabili con quelle di altri settori altrettanto importanti. Si tratta di un settore che nel complesso dà lavoro a oltre un milione e mezzo di persone e contribuisce a generare il 5,7% del PIL nazionale⁶, per cui necessita sia di politiche di supporto e sviluppo a livello macro, sia di un ripensamento degli investimenti a livello delle singole imprese: come può infatti un progetto supportato con 30-50.000 euro avere gli stessi risultati, impatti e solidità nel tempo di uno finanziato con risorse dieci volte superiori?

Per ottenere questo tipo di partecipazione e interesse da parte degli investitori, gli imprenditori culturali devono essere pronti a:

- guardare a mercati globali quando sviluppano la propria idea;
- basare lo sviluppo dell'idea sull'analisi dei dati: soddisfare un bisogno presente nella società o un'aspettativa di singoli target è la chiave per fondare la propria idea di business su basi solide;

6. Unioncamere/Fondazione Symbola, *Io sono Cultura 2025*. Disponibile online a: www.symbola.net.

- utilizzare metodologie di sviluppo che prevedano di testare i prodotti e i servizi e che possano dare feedback chiari rispetto alle possibilità di riuscita o di fallimento dell'idea;
- scindere la dimensione artistica e di ricerca – spesso fondante per molti progetti culturali – da quella di business e commerciale. Questo non significa abbandonare la dimensione culturale profonda dei propri progetti, ma saperla innestare su quella di business, come fattore fondamentale di evoluzione e di senso;
- lavorare in team allargati e multidisciplinari.

Queste sono solo alcune delle sfide per un settore che ha dimostrato negli ultimi decenni grande capacità di innovazione non solo interna ma anche di servizio ad altri importanti settori dell'economia.

Il caso Reasoned Art

Reasoned Art è stata una startup avviata a cavallo tra il 2020 e il 2021 e nata dal bisogno insoddisfatto degli artisti digitali di essere riconosciuti non solo dal mondo social, ma dal sistema dell'arte. Se da un lato infatti, già diversi grandi brand della moda e del design collaboravano con artisti digitali, il mercato tradizionale dell'arte faticava a riconoscere pienamente la legittimità e il valore economico delle loro opere. L'idea alla base era quindi quella di diventare un marketplace per questi artisti in cui poter vendere le opere utilizzando la tecnologia blockchain e degli NFT, che all'epoca stavano vivendo un forte momento di slancio.

Nelle intenzioni dei fondatori, Giulio Bozzo e Andrea Marec, Reasoned Art si proponeva di essere un ponte tra il fisico e il digitale, capace di unire tradizione e innovazione, diventando la congiunzione tra arte tradizionale e arte digitale / crypto-arte. Selezionando artisti digitali, curando esposizioni fisiche e virtuali, e consentendo la vendita di opere digitali, Reasoned Art intendeva collocarsi all'intersezione tra gallerie e case d'aste tradizionali – interessate agli aspetti artistici e culturali ma lontani dall'innovazione – e le piattaforme digitali di compravendita di NFT – il cui focus è incentrato sugli aspetti tecnologici e finanziari ma che pongono poca attenzione al valore artistico delle opere.

Sfruttando il boom del mercato degli NFT, la startup ha saputo consolidare la propria presenza collaborando con grandi marchi della moda e del lusso come Adidas e Bulgari, che avevano visto nella crypto-arte un nuovo linguaggio capace di dialogare con le generazioni più giovani. Parallelamente, la startup si era lanciata in un progetto chiamato Monuverse, in cui monumenti simbolici – come ad esempio l'Arco della Pace di Milano – venivano trasformati in opere digitali uniche, accessibili e collezionabili come NFT, al fine di valorizzare il patrimonio culturale attraverso le nuove tecnologie Web3.

La vicenda di Reasoned Art rappresenta un caso particolarmente interessante di innovazione culturale nata dall'incontro tra arte, tecnologia e imprenditorialità. La startup ha saputo intercettare tempestivamente l'emergere dell'arte digitale e degli NFT, contribuendo a portare questi linguaggi all'attenzione di istituzioni culturali, collezionisti e grandi marchi internazionali. Al tempo stesso, la sua esperienza mostra come le startup culturali operino spesso in contesti caratterizzati da forte incertezza tecnologica e di mercato, nei quali la capacità di adattare modelli di business e strumenti operativi rappresenta un fattore decisivo per la sostenibilità nel tempo. Al di là degli esiti imprenditoriali, Reasoned Art rimane un esempio significativo della capacità delle startup culturali di sperimentare nuovi linguaggi e nuove forme di valorizzazione della creatività contemporanea.

Le professioni tra turismo, cultura e innovazione tecnologica

I settori culturali e creativi sono ormai da decenni riconosciuti come una componente fondamentale dell'economia contemporanea, non solo per l'alto valore simbolico e sociale, ma anche per il loro contributo economico e occupazionale. Questo capitolo a chiusura del volume non intende fornire un'ulteriore analisi descrittiva delle professioni nei settori culturali, creativi e del turismo culturale, l'obiettivo è piuttosto quello di interpretare le trasformazioni in atto nel mercato del lavoro - tra innovazione tecnologica, diffusione di modelli organizzativi flessibili e crescente centralità delle competenze ibride - per proporre una riflessione sul ruolo dell'autoimprenditorialità non solo come opportunità, ma come possibile risposta alle caratteristiche strutturali del lavoro nei settori culturali e creativi.

Le professioni culturali e creative stanno attraversando una fase di profonda trasformazione, guidata dall'intreccio tra innovazione tecnologica, nuovi modelli di produzione e fruizione culturale e trasformazioni sociali, economiche e ambientali.

Tali trasformazioni incidono non solo sui contenuti e sui linguaggi della produzione culturale, ma anche sulle modalità di organizzazione del lavoro, sempre più flessibili, ibride e orientate anche al modello delle startup - caratterizzate da sperimentazione continua, elevata incertezza e ricerca di scalabilità - e sull'emergere di figure ibride e di percorsi professionali meno lineari.

In questo contesto, le startup si configurano dunque anche come risposta alle caratteristiche strutturali del mercato del lavoro culturale e creativo, se-

gnato da una forte incidenza del lavoro autonomo e da percorsi professionali discontinui.

1. Le competenze richieste nei settori culturali e creativi

Nei primi capitoli di questo volume si è analizzato ampiamente come la diffusione di tecnologie come l'intelligenza artificiale, le piattaforme digitali e gli strumenti di produzione e distribuzione online abbia ridefinito e stia tuttora ridefinendo i processi creativi e gestionali dei mondi della cultura e delle industrie creative. Queste grandi trasformazioni necessariamente si riflettono sulle competenze che deve avere chi opera e impegna nei settori culturali e creativi e sui profili professionali richiesti dalle organizzazioni.

L'AI, in particolare, si configura sempre più come un "co-autore", mentre la crescente disponibilità di dati sui comportamenti dei pubblici trasforma le modalità di progettazione dell'offerta culturale, rendendo centrali le competenze legate alla raccolta, interpretazione e uso strategico delle informazioni. Non sorprende dunque come numerosi studi evidenzino la crescente rilevanza nelle professioni dell'arte, della cultura e della creatività di competenze data-driven e, più in generale, della capacità di interagire criticamente con la tecnologia¹.

Accanto alle competenze digitali, assumono crescente rilevanza anche le competenze manageriali e imprenditoriali, oltre a quelle relazionali e di networking: operare in contesti caratterizzati da risorse limitate e da alta competizione implica la capacità di progettare modelli di business sostenibili, gestire progetti complessi e attivare reti di collaborazione.

Si affianca, infine, la necessità di integrare competenze legate all'etica e al diritto. La diffusione delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale solleva infatti questioni relative alla proprietà intellettuale, all'uso dei dati e alla responsabilità nella produzione culturale (European Commission, 2020).

Studi di settore dimostrano, infine, come anche le soft skill - come lavoro in team, gestione dell'incertezza e leadership - vadano considerate fattori critici, al pari delle competenze tecniche².

Le competenze digitali nei settori culturali e creativi non si presentano dunque come ambiti isolati, ma sono strettamente integrate con competenze creative, gestionali e comunicative: più che una specializzazione verticale,

1. Si vedano Nuccio M., Mogno S. (2023), *Mapping digital skills in cultural and creative industries in Italy*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-26867-0> e Taormina, A. (2021, a cura di), *Lavoro culturale e occupazione*, Milano, FrancoAngeli.

2. European Labour Authority (2024), *Employment characteristics and undeclared work in the cultural and creative sectors*, disponibile online a: https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-11/Study_CCS_final_publication.pdf.

emerge quindi una logica combinatoria, nella quale la capacità di integrare saperi diversi rappresenta un fattore distintivo e ricercato dalle imprese.³

A ulteriore conferma di questa dinamica, un recente studio condotto nel Regno Unito nel 2025, basato sull'analisi di 168 milioni di annunci di lavoro tra il 2016 e il 2024, evidenzia come la domanda di competenze legate all'intelligenza artificiale sia positivamente correlata alla domanda di competenze creative, con una co-occorrenza crescente soprattutto a partire dalla diffusione dell'AI generativa⁴. Il risultato suggerisce quindi non una sostituzione quanto, piuttosto, una crescente complementarità tra dimensione tecnologica e creativa, rafforzando l'idea di una configurazione delle competenze sempre più ibrida e integrata.

Tali evidenze trovano riscontro anche nel dibattito contemporaneo, in cui diversi esponenti del settore tecnologico sottolineano come le professioni a più alta intensità relazionale e creativa risultino relativamente più resilienti ai processi di automazione. In questa prospettiva, Mo Gawdat richiama il ruolo delle cosiddette “human-related professions”, fondate su empatia, interpretazione e costruzione di significato.⁵ Più che delineare una netta contrapposizione tra attività sostituibili e non sostituibili, emerge dunque uno scenario di integrazione tra capacità umane e tecnologie, che contribuisce a ridefinire il ruolo dei professionisti.

In questo quadro, l'imprenditorialità culturale e creativa può essere interpretata non solo come espressione di talento individuale, ma come esito di processi situati, che si sviluppano all'interno di reti di relazioni, competenze e scelte strategiche. Le competenze assumono così una natura dinamica, costruita e trasformata nel tempo attraverso l'interazione con contesti organizzativi e sociali.

Le competenze culturali e creative si configurano, dunque, sempre più come risorse trasversali, capaci di generare valore anche al di fuori dei settori culturali in senso stretto e di alimentare processi di innovazione in ambiti eterogenei, come peraltro ampiamente dimostrato da una vasta letteratura accademica⁶.

3. Giles L., Carey, H. (2025) “Creative industries employers’ perspectives on skills initiatives: 2025”, *Creative PEC State of the Nations Research Series*, doi: 10.5281/zenodo.15730438.

4. Wang Z., Baksy A., Bakhshi H., Siepel J. (2025), *Demand for Creativity and AI Skills in the Post-ChatGPT*. Labour Market: Evidence from UK Job Vacancies, *Creative PEC Discussion Papers Series*, n. 2025/2, doi: 10.5281/zenodo.17589979.

5. Gawdat M. (2023), Mo Gawdat: AI will reshape humanity [intervista], in *Diary of a CEO*, YouTube. <https://youtu.be/S9a1nLw70p0?si=kWNYdrkAkKJ6QBT>.

6. Si vedano, per esempio Gustafsson C., Lazzaro E. (2021), “The Innovative Response of Cultural and Creative Industries to Major European Societal Challenges: Toward a Knowledge and Competence Base”, *Sustainability*, 13(23), 13267. <https://doi.org/10.3390/su132313267>; Innocenti N., Lazzarotti L. (2019), “Do the creative industries support growth and innovation in the wider economy? Industry relatedness and employment growth in Italy”, *Industry and Innovation*, 26(10), 1152-1173.

2. I mutamenti delle giovani generazioni nell'approcciare il mondo del lavoro

Le trasformazioni delle competenze professionali fin qui descritte trovano una diretta corrispondenza nei cambiamenti delle traiettorie lavorative e, in particolare, nel modo in cui le nuove generazioni si rapportano al lavoro nei settori culturali e creativi. Le trasformazioni del mercato del lavoro si intrecciano infatti anche con profondi cambiamenti generazionali, che incidono non solo sulle aspettative individuali, ma anche sui modelli organizzativi e sulle forme stesse dell'attività professionale.

La compresenza di più generazioni – oggi più che in passato portatrici di valori, competenze ed esperienze molto diversificate – contribuisce a rendere più complessa la gestione delle organizzazioni, rappresentando però, al tempo stesso, un potenziale fattore di arricchimento e di innovazione. In un contesto caratterizzato da una progressiva contrazione della forza lavoro nelle economie avanzate – che si prevede possa ridursi significativamente nei prossimi decenni, con una diminuzione particolarmente marcata nelle coorti più giovani – la capacità di attivare e integrare questa varietà di prospettive generazionali diventa, soprattutto per i paesi occidentali, una leva strategica. Ciò richiede tuttavia che tali differenze siano gestite in modo efficace, evitando che si traducano in dinamiche conflittuali.

Nel 2025, il World Economic Forum pubblicava un articolo dedicato a come entro il 2034, l'80% della forza lavoro nelle economie avanzate sarà composto da Millennials, Generazione Z e dai primi appartenenti alla Generazione Alpha e come, per la prima volta, cinque generazioni – ciascuna caratterizzata da esperienze formative e tecnologiche differenti – convivano simultaneamente nei contesti lavorativi. Se da un lato questa eterogeneità amplia il divario in termini di valori, linguaggi e aspettative, dall'altro apre nuove possibilità di combinazione tra competenze ed esperienze, con potenziali effetti positivi sui processi di innovazione⁷.

In questo scenario, la Generazione Z emerge non soltanto come una nuova coorte di lavoratori, ma anche come un potenziale driver di cambiamento. Cresciuta in un ambiente fortemente digitalizzato e caratterizzato da un accesso diffuso alle informazioni, questa generazione tende a sviluppare un approccio al lavoro più fluido, orientato alla sperimentazione e meno vincolato a percorsi lineari e predefiniti. Ne deriva una maggiore apertura verso esperienze professionali ibride, che combinano lavoro autonomo, collaborazione progettuale e, in alcuni casi, iniziative imprenditoriali.

Queste dinamiche non riflettono soltanto condizioni individuali, ma rimandano a caratteristiche strutturali del funzionamento dei settori culturali e

7. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/workforce-change-future-ready-businesses/>.

creativi, nei quali la frammentazione delle attività, la forte incidenza del lavoro progettuale e la limitata capacità di assorbimento organizzativo rendono più complessa l'integrazione stabile dei professionisti⁸. In questo contesto, la capacità di apprendere rapidamente, di riadattarsi e di aggiornare continuamente il proprio profilo professionale diventa una risorsa fondamentale. Tale condizione si riflette anche sul piano economico: i dati mostrano come, in alcuni ambiti dei settori culturali e creativi, il numero medio di giornate lavorate e i livelli retributivi restino contenuti, evidenziando una fragilità strutturale dei percorsi professionali⁹.

È proprio in relazione a queste caratteristiche strutturali – e alla crescente diffusione di approcci al lavoro più flessibili e ibridi tra le nuove generazioni – che le startup assumono un ruolo particolarmente rilevante. Più che semplici opportunità occupazionali, esse possono essere interpretate come forme organizzative in grado di offrire una risposta alle difficoltà di integrazione stabile dei professionisti, contribuendo a strutturare modalità di partecipazione al mercato basate su progettualità, collaborazione e integrazione di competenze.

Questo ruolo si inserisce in un contesto in cui le organizzazioni culturali fanno ampio ricorso a processi di esternalizzazione, affidando a soggetti esterni una parte significativa delle attività, in particolare quelle legate all'innovazione, al digitale e alla comunicazione. In tale configurazione, le startup culturali e creative possono posizionarsi come fornitori di servizi e soluzioni specializzate, contribuendo non solo al funzionamento, ma anche al rinnovamento delle organizzazioni culturali.

All'interno di queste dinamiche, alcune evidenze empiriche relative alle startup nei settori culturali e creativi mostrano una maggiore presenza di giovani e, in alcuni casi, una più elevata incidenza di componenti femminili rispetto alla media delle imprese innovative, oltre a livelli mediamente più elevati di qualificazione del capitale umano. Questo dato suggerisce una maggiore apertura di tali contesti verso modelli organizzativi più inclusivi e sperimentali, spesso coerenti con i valori e le aspettative delle nuove generazioni.

Allo stesso tempo, la natura trasversale delle competenze sviluppate consente a queste realtà di operare anche al di fuori dei settori culturali in senso stretto, trasferendo modelli, linguaggi e capacità progettuali in ambiti diversi e contribuendo così a processi di innovazione più ampi.

8. Per approfondimenti si veda il report European Labour Authority (2024), *Employment characteristics and undeclared work in the cultural and creative sectors*, disponibile online a: https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-11/Study_CCS_final_publication.pdf.

9. Mostarda A., “Il rapporto di lavoro artistico: tra peculiarità settoriali e tendenze generali del diritto del lavoro”, *Lavoro e previdenza oggi*, n. 3-4, 2026.

3. Opportunità e responsabilità del sistema della formazione e delle politiche a supporto

Naturalmente, non si intende qui proporre il modello delle startup come una soluzione univoca alle criticità che caratterizzano i settori culturali e creativi. Le opportunità offerte da questi modelli dipendono infatti, in larga misura, dalle condizioni di contesto e dalla capacità dei sistemi economici e istituzionali di sostenerne lo sviluppo. In questo senso, le dinamiche fin qui descritte chiamano in causa direttamente il ruolo del sistema della formazione e delle politiche pubbliche.

L'impresa innovativa ha bisogno di un ecosistema che la riconosca come parte integrante del disegno strategico nazionale. Serve una combinazione articolata di fattori: un contesto regolatorio agile ma affidabile, un capitale umano formato all'imprenditorialità e all'innovazione, una rete di università e centri di ricerca connessi al territorio e al sistema produttivo, un'infrastruttura finanziaria che includa strumenti pazienti e flessibili, una cultura pubblica che premi l'iniziativa, anche laddove fallisca¹⁰.

Le trasformazioni delle competenze, delle traiettorie professionali e dei modelli organizzativi evidenziano un crescente disallineamento tra la struttura tradizionale dei sistemi formativi – ancora prevalentemente organizzati secondo logiche disciplinari e percorsi lineari – e la natura sempre più ibrida, dinamica e intersettoriale del lavoro nei settori culturali e creativi. In un contesto caratterizzato da elevata incertezza, forte incidenza del lavoro progettuale e crescente integrazione tra dimensione tecnologica e creativa, la formazione non può più limitarsi alla trasmissione di competenze specifiche, ma deve assumere un ruolo più ampio di abilitazione di traiettorie professionali complesse.

In questa direzione, risultano particolarmente significative le esperienze sviluppate negli ultimi anni da università e istituzioni formative, che hanno avviato incubatori e programmi di supporto all'imprenditorialità specificamente rivolti anche alle discipline umanistiche e creative: sono gli esperimenti raccontati nel sesto capitolo di MIT Arts Startup Incubator, UCA Innovation Hub e altri. Tali iniziative riflettono una crescente consapevolezza della necessità di integrare percorsi formativi tradizionalmente orientati alla produzione culturale con competenze imprenditoriali, progettuali e tecnologiche.

Più che rappresentare un semplice ampliamento dell'offerta formativa, questi modelli indicano anche un riposizionamento del ruolo delle università, sempre più chiamate a configurarsi come attori attivi negli ecosistemi dell'innovazione. In questa prospettiva, esse non si limitano alla trasmissione

10. Miglietta A. (2025), “Visione e prospettive per l'ecosistema globale delle startup”, in Friel M., Miglietta A. (2025, a cura di), *Fare Startup. Strumenti, visioni e competenze per creare imprenditorialità innovativa in Italia*, Milano, FrancoAngeli.

di conoscenze, ma contribuiscono alla creazione e alla diffusione di valore attraverso attività di incubazione, trasferimento tecnologico e supporto alla nascita di nuove imprese. Come evidenziato in letteratura, le università tendono sempre più ad assumere il ruolo di “catalizzatori imprenditoriali e piattaforme di innovazione”, capaci di connettere ricerca, mercato e territorio¹¹.

Dal lato delle politiche, invece, solo la volontà politica e il sostegno alla creazione di business environment favorevoli allo sviluppo delle startup può consentire a queste realtà di assumere una funzione che va oltre quella di fare impresa innovativa.

In presenza di condizioni abilitanti adeguate, le startup possono infatti operare come componenti strutturali degli ecosistemi contemporanei dell’innovazione: non soltanto come nuove imprese, ma come “architravi di un’economia in fase di riconfigurazione”¹², capaci di attivare processi di sperimentazione, contaminazione e trasferimento di conoscenza tra ambiti diversi.

Questa funzione appare particolarmente rilevante nei settori culturali e creativi. In tali contesti, le startup possono operare come fornitori di soluzioni specializzate e come intermediari di innovazione, offrendo in modo agile e flessibile servizi, competenze e capacità progettuali che, per ragioni strutturali e organizzative, il settore culturale fatica a sviluppare internamente.

Allo stesso tempo, se supportate da un ambiente di sviluppo favorevole e fertile, le startup possono anche prestarsi a essere ambienti di apprendimento complementari ai sistemi formali di formazione tradizionale, nei quali le competenze vengono sviluppate attraverso processi di sperimentazione, collaborazione e interazione diretta con il mercato. Ne deriva una configurazione nella quale le startup non sono soltanto destinatarie delle politiche e dei sistemi formativi, ma ne diventano anche estensione operativa, contribuendo attivamente alla costruzione e alla circolazione delle competenze.

In questo scenario, il ruolo della formazione e delle politiche pubbliche assume quindi una valenza strategica: da un lato, esse sono chiamate a sostenere lo sviluppo di competenze imprenditoriali e ibride, capaci di abilitare la nascita e la crescita di nuove iniziative; dall’altro, devono contribuire alla costruzione di contesti istituzionali, organizzativi e finanziari in grado di permettere alle startup di esprimere pienamente il loro potenziale.

11. *Ibidem*.

12. *Ibid.*, p. 13.

Bibliografia

- Baumol W.J., Bowen W.G. (1968), *Performing arts-the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*, Cambridge, The MIT Press.
- Bayers T., Dorf R., Nelson A. (2010), *Technology Ventures: from Idea to Enterprise*, New York, McGraw-Hill Education.
- Bertacchini E. (2019), “Creatività, industrie culturali e territori”, in di Maio (a cura di), *Economia del Patrimonio e delle Attività Culturali*, Milano, Hoepli.
- Bertacchini E., Pazzola G. (2015), *Torino Creativa. I Centri Indipendenti di Produzione Culturale sul territorio torinese*, Torino, Edizioni Gai.
- Borrione P., Bielli S., Arenella O., Coco E. (2021), *Strumenti finanziari per l'arte e la cultura*, Nesta Italia.
- Borrione P., Friel M. (2022), Promoting innovation in the fashion industry to support active ageing: can independent European centres take the leadership?, *Sinergie*, vol. 40, I. 3.
- Byrne D. (2017), *How Music Works*, New York, Three Rivers Press.
- Calabrò F., Della Spina L., Bevilacqua C. (2019), *New Metropolitan Perspectives*, Cham, Springer.
- Campagnoli G. (2014), *Riusiamo l'Italia. Da spazi vuoti a start-up culturali e sociali*, Milano, Il Sole24Ore.
- Ciaglia M. (2018), *The startup canvas*, Palermo, Dario Flaccovio Editore.
- Commissione europea (2017), *Crowdfunding. Reshaping the crowd's engagement in culture*, disponibile online.
- Concas A. (2020), *Professione Arte*, Milano, Mondadori.

- De Voldere I., Zeqo K. (2017), *Crowdfunding. Reshaping the crowd's engagement in culture*, Commissione europea, disponibile online: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7e10916d-677c-11e7-b2f2-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-38328085>
- Draebye M. (2019), *Start-up Entrepreneurship*, Milano, Bocconi University Press.
- Eriksson N. (2019), *Spotify Teardown: Inside the Black Box of Streaming Music*, Cambridge, The MIT Press.
- Etzkowitz H. (2003), "Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations", in *Social Science Information*, 42(3), 293-337.
- European Union (2018), *The role of public policies in developing entrepreneurial and innovation potential of the cultural and creative sectors. Report of THE OMC (Open Method of Coordination) working group of Member States' experts – Study*, rapporto disponibile online su op.europa.eu.
- Friel M., Cavazzoni F. (2014), *Le società concertistiche: attività e gestione*, progetto di ricerca in collaborazione con l'Università IULM.
- Friel M., Peres A. (2018), *Futourism. New Maps of the Travel Industry*, Milano, Bocconi University Press.
- Friel M., Miglietta A. (2025, a cura di), *Fare Startup. Strumenti, visioni e competenze per creare imprenditorialità innovativa in Italia*, Milano, FrancoAngeli.
- Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura. (2024). *4C – deCarbonizzazione in campo culturale e creativo*. <https://www.fondazionesantagata.it/publicazioni/report-4c-impostazione-della-ricerca-1/>.
- Giles L., Carey H. (2025), "Creative industries employers' perspectives on skills initiatives: 2025". *Creative PEC State of the Nations Research Series*. doi: 10.5281/zenodo.15730438
- Gravagnuolo A., Lupu A., Stanojev J., Catanese V. (2024), Heritage-led entrepreneurial ecosystems: Skills and role of startups and innovation. In *Adaptive Reuse of Cultural Heritage: Circular Business, Financial and Governance Models* (pp. 547-570). Cham: Springer International Publishing.
- Gustafsson C., Lazzaro E. (2021), The Innovative Response of Cultural and Creative Industries to Major European Societal Challenges: Toward a Knowledge and Competence Base. *Sustainability*, 13(23), 13267. <https://doi.org/10.3390/su132313267>.
- Innocenti N., Lazzeretti L. (2019), Do the creative industries support growth and innovation in the wider economy? Industry relatedness and employment growth in Italy. *Industry and Innovation*, 26(10), 1152-1173.
- Katz M. (2010), *Capturing Sound: How Technology Has Changed Music*, Berkeley, University of California Press.
- Knapp J., Zeratsky J., Kowitz B. (2016), *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*, New York, Simon and Schuster.
- Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. (2000), *The Cluetrain Manifesto*, Perseus Books.
- Lobato R. (2020), *Netflix nations: Geografia della distribuzione digitale*, Roma, minimum fax.
- Manzo C. (2019), "Fab Lab in Europa: diffusione, caratteristiche ed esternalità locali", *EyesReg*, vol. 9, n. 3.

- Manzo C., Ramella F. (2015), “Fab Labs in Italy: Collective Goods in the Sharing Economy”, in *Stato e Mercato*, 3.
- Marazzo F. (2016), *Effetto Netflix. Il nuovo paradigma televisivo*, Milano, Egea.
- Maurya A. (2012), *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, Boston, O'Reilly Media.
- Miglietta A. (2022), “Digitale e processi di innovazione per il mondo della cultura Innovazione e Management” in Bertoli G. et al. (eds.), *Omaggio a Salvio Vicari*, Milano, Egea.
- Miglietta A., Nelayeva A., Stigliano G., Parisi E. (2018), “IULM Innovation Lab: un percorso di formazione e di accelerazione di idee di business ad elevato impatto sociale, culturale ed economico”, in Turco A., *Culture della valutazione 3: IULM, Università e public engagement*, Roma, Carocci.
- Mostarda A. (2026), “Il rapporto di lavoro artistico: tra peculiarità settoriali e tendenze generali del diritto del lavoro”, *Lavoro e previdenza oggi*, n. 3-4.
- Negri-Clementi A. (2023), *Economia dell'arte. Mercato, diritto e trasformazione digitale*, Milano, Egea.
- Nuccio M., Mogno S. (2023), *Mapping digital skills in cultural and creative industries in Italy*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-26867-0>.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.
- Parisi E., Miglietta A., Peirone D. (2018), “Business incubators and entrepreneurial networks: a methodology for assessing incubator effectiveness and performance”, in Carayannis, Dagnino, Alvarez, Faraci (a cura di), *Entrepreneurial Ecosystems and the Diffusion of Startups*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. (2016), *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, New York, W. W. Norton & Co Inc.
- Peris-Ortiz M., Gómez J.A., Merigó-Lindahl J.M., Rueda-Armengot C. (2017), *Entrepreneurial Universities. Exploring the Academic and Innovative Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education*, Cham, Springer.
- Pine J., Gilmore J. (2000), *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze*, Milano, Rizzoli.
- Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A.M. (1992), *Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Quarantino L. (2011), “Lo sviluppo di un profilo manageriale nei Dirigenti Scolastici” in Mangiarotti (a cura di), *Dirigere la scuola. Un percorso d'eccellenza: Materiali dal Master Mundis IULM 2011*, Padova, CEDAM.
- Ratclif L., Castelli L. (2013), “Generazione terzo millennio: i centri indipendenti di produzione culturale”, in *Economia della Cultura*, n. 2.
- Ries E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York, Currency.
- Santagata W. (2009, a cura di), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Milano, UBE.
- Santagata W. (2014), *Il Governo della cultura*, Bologna, il Mulino.
- Sassoon D. (2008), *La cultura degli europei dal 1800 a oggi*, Milano, Rizzoli.

- Taormina, A. (2021, a cura di), *Lavoro culturale e occupazione*, Milano, FrancoAngeli.
- Temporelli M., Colorni F., Gamucci B. (2017), *4 punto 0. Fabbriche, professionisti e prodotti della Quarta rivoluzione industriale*, Milano, Hoepli.
- Trimi S., Berbegal Mirabent J. (2012), “Business model innovation in entrepreneurship”, in *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8.4, 449-465.
- Unioncamere/Fondazione Symbola (2025), *Io sono Cultura 2025*, disponibile online: www.symbola.net.
- Wang Z., Baksy A., Bakhshi H., Siepel J. (2025), Demand for Creativity and AI Skills in the Post-ChatGPT Labour Market: Evidence from UK Job Vacancies. Creative PEC Discussion Papers Series n. 2025/2, doi: 10.5281/zenodo.17589979.
- Witt S. (2016), *Free*, Torino, Einaudi.

Ringraziamenti

Questo libro nasce come evoluzione di un volume precedente, realizzato nel 2021 in collaborazione con Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura. La presente edizione è stata aggiornata e ampliata anche grazie all'esperienza maturata nel progetto BOOSTER (Business, Communication and Strategic Analysis Training for Entrepreneurship), sostenuto da Fondazione Cariplo e finalizzato al rafforzamento delle competenze imprenditoriali delle startup innovative selezionate per l'acceleratore Berkeley SkyDeck Europe.

Desideriamo ringraziare le molte persone che hanno contribuito, direttamente o indirettamente, alla realizzazione di questo volume, offrendo spunti di riflessione, condividendo esperienze e rendendosi disponibili per le interviste che ne arricchiscono i contenuti. In ordine di capitoli: Angelo Miglietta, Federica Olivares, Giovanna Grossato, Matteo Salin, Luca Quaratino, Fabrizio Pedroni, Cristina Amitrano, Francesco Colorni, Fabio Viola, Riccardo Levorato, Julia Rhee, Paolo Giulini, Bernabò Visconti di Modrone, Andrea Concas, Beatrice Carra, Luca Ricchi, Stefano Ceci, Giulio Bozzo, Gaetano Zilio Grandi e Ambra Mostarda.

Un ringraziamento particolare va inoltre a Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura e a Fondazione Cariplo, il cui sostegno alle attività di ricerca, formazione e approfondimento ha contribuito alla realizzazione di questo lavoro.

Questo LIBRO



ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:

www.francoangeli.it/opinione



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
arte, territorio

Informatica, ingegneria
Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Le piattaforme digitali stanno trasformando il modo in cui la cultura viene scoperta, prodotta e vissuta. L'intelligenza artificiale entra nei processi creativi. Il turismo internazionale supera il miliardo di arrivi, e una quota crescente è motivata dalla cultura.

In questo scenario si aprono nuovi spazi per chi vuole sviluppare un'idea imprenditoriale nell'arte, nella cultura e nelle industrie creative. Eppure, fare impresa in questi settori resta un'avventura complessa, fatta di opportunità enormi e di incertezze strutturali.

Il libro guida chi vuole orientarsi in questo contesto: analizza le trasformazioni della domanda culturale, mappa gli ecosistemi dell'innovazione – università, incubatori, fondazioni, centri di produzione culturale – e racconta, attraverso dati e casi di studio italiani ed europei, come nascono e crescono le start-up culturali e creative.

Affronta anche le sfide del mercato del lavoro, dove le nuove generazioni cercano percorsi più flessibili e ibridi, e dove competenze umanistiche, scientifiche e manageriali si rafforzano a vicenda.

Un libro per orientarsi e agire, rivolto a chi vede nella cultura uno spazio di innovazione e impresa.

Paola Borrione è Head of Research di Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura, che presiede dal 2018. Si occupa di economia della cultura e di produzione culturale contemporanea, in particolar modo in connessione con le nuove tecnologie. Ha condotto progetti di ricerca, consulenza strategica e formazione, con una vasta esperienza a livello nazionale e internazionale. Ha insegnato in diverse università italiane e straniere ed è valutatrice di programmi europei di ricerca e di sostegno alle organizzazioni creative e culturali.

Martha Friel è professoressa associata di economia e gestione delle imprese all'Università IULM di Milano, dove insegna economia e management della cultura e del turismo culturale presso la Facoltà di Arti, moda e turismo. Le sue attività di ricerca si concentrano sull'economia e la gestione del turismo, della cultura e delle industrie creative, temi sui quali svolge attività di docenza e progettazione in Italia e all'estero e su cui ha scritto estesamente con saggi e volumi.

Vittorio Ottaviani è ricercatore post-doc presso l'Università IULM con un progetto di ricerca sulle collaborazioni intersettoriali tra turismo e ICC e sul loro ruolo nella competitività delle destinazioni. È guest lecturer in corsi di turismo e management presso la medesima università dove ricopre anche il ruolo di Senior Tutor del Master in International Tourism & Hospitality (MITH). Ha partecipato a progetti di ricerca e progettazione sul turismo e sul turismo culturale in diversi territori a livello nazionale.