

neata dal processo di digitalizzazione, gli ultimi anni hanno visto una trasformazione più radicale, tale da indurre alcuni studiosi a parlare di un nuovo paradigma post-capitalistico. Ci riferiamo all'introduzione delle varie tipologie di piattaforme digitali che hanno portato all'emersione, anche e soprattutto nei settori culturali e creativi, di modelli di organizzazione, produzione e distribuzione completamente innovativi⁶.

Quella che è probabilmente la trasformazione più rilevante è rappresentata dall'avvento del *crowdsourcing*⁷, un modello di business nel quale un soggetto affida la progettazione o la realizzazione di un progetto a un insieme indefinito di persone non organizzate precedentemente: gli utenti (la "crowd") si riuniscono in comunità online, fornendo una serie di soluzioni che vengono poi vagliate da chi ha lanciato la call. Il *crowdsourcing* costituisce un nuovo modello di *open enterprise*⁸ a disposizione delle imprese, mentre ai freelance dà la possibilità di offrire i propri servizi su un mercato globale.

Esistono vari modelli di *crowdsourcing*, ma tra quelli che hanno trovato più applicazioni c'è indubbiamente il *crowdcreative*. Sono di tipo creativo, del resto, le iniziative italiane pioniere del *crowdsourcing*: le piattaforme Zooppa (pubblicità), Userfarm⁹ (video) e GoPillar (architettura e interior design). Queste piattaforme creano una propria comunità di creativi agevolando l'incontro tra domanda e offerta: il cliente lancia un contest, eventualmente con il supporto del team della piattaforma che plasma il contest sulla base delle esigenze specifiche; i creativi partecipano alla gara presentando i loro progetti; infine il cliente valuta i progetti proposti e sceglie il vincitore.

Anche all'interno del comparto legato alla gestione del patrimonio storico-artistico l'economia delle piattaforme sta introducendo delle trasformazioni, con la nascita di nuove forme di gestione dei beni culturali e di interazione con la comunità dei fruitori. Abbiamo già menzionato il problema della frammentazione del comparto, all'interno del quale troviamo beni culturali che rientrano nella categoria dei grandi attrattori turistici ma anche una moltitudine di piccoli patrimoni tra loro isolati, particolarmente

6. Si tratta di vari fenomeni, le cui caratteristiche e implicazioni finiscono per intersecarsi, cosicché in letteratura si parla, alternativamente, di *peer production* (Baird, 2005), *sharing economy* (Botsman, Rogers, 2010), *crowd-based capitalism* (Sundararajan, 2016), *platform capitalism* (Srnicek, 2017).

7. Howe (2006).

8. Per *open enterprise* si intende un insieme di modelli di business reso possibile dagli strumenti di comunicazione globale, che si fonda sulla collaborazione di risorse esterne e risorse interne volta a ottenere un vantaggio in termini di competenze specifiche, costi e tempi di produzione.

9. L'esperienza e le competenze digitali di Userfarm sono state ora integrate in Film-master Productions.

te fragili dal punto di vista della sostenibilità finanziaria. È proprio con l'obiettivo di attenuare questa criticità che è stato ideato il progetto VASARI (VALorizzazione Smart del patrimonio ARTistico delle città Italiane), volto alla creazione di una piattaforma unificante ed integrata di dati e servizi per la valorizzazione, fruizione e gestione del patrimonio su base sovra-museale. Aggregando collezioni di musei ed enti nazionali, VASARI metterà in relazione patrimoni in precedenza isolati e consentirà alle istituzioni culturali di porre a sistema risorse e competenze. I diversi patrimoni, pur mantenendo la propria autonomia e individualità, convergeranno in un'unica offerta coordinata, beneficiando di economie di scala in termini di visibilità e capacità innovativa¹⁰.

Accanto a questo strumento di gestione integrata, un'ulteriore innovazione che può agevolare soprattutto il cosiddetto patrimonio culturale "minore" è quella lanciata nel 2020 dall'impresa culturale Kalatà. Si tratta della piattaforma Revelia, volta a implementare un modello di gestione on demand dei beni culturali: attraverso Revelia gli utenti possono prenotare una visita, aggregandosi a gruppi esistenti o creandone uno proprio, sapendo che la visita sarà effettivamente attivata solo al raggiungimento di una determinata soglia di partecipazione, stabilita in anticipo in base alla tipologia di percorso e tale da consentire la retribuzione dell'operatore culturale che accompagna il gruppo. Revelia permette di ottimizzare i costi di gestione mantenendo un'elevata qualità dei servizi erogati; inoltre favorisce meccanismi virali di promozione, facendo leva sul ruolo attivo dei potenziali visitatori, interessati al raggiungimento delle soglie minime di partecipazione.

L'altro pilastro alla base della concezione dell'*open enterprise*, che si accompagna al fenomeno del *crowdsourcing*, è rappresentato dall'*open innovation*, un approccio all'innovazione in base al quale le imprese si basano su idee, risorse e competenze che arrivano dall'esterno, attraverso accordi interaziendali, acquisizioni di startup innovative, hackathon e partnership con centri di ricerca¹¹. I benefici dell'*open innovation* trovano piena espressione nel mondo della cultura e della creatività. Infatti, il SPCC costituisce già un importante fornitore di idee per altri settori economici tramite cross-over tecnologici e collegamenti *business to business*¹², ma

10. Il progetto, cofinanziato dal MIUR e da una partnership di aziende, università e consorzi industriali e universitari, con il sostegno dell'UE, è stato avviato nel 2018 ed è in fase di sviluppo.

11. Il termine è stato coniato da Chesbrough (2003). Per contributi più recenti si veda Chesbrough, Bogers (2014) e West *et al.* (2014).

12. Si pensi per esempio al caso dei cosiddetti "serious games", che si basano su strumenti sviluppati nel campo delle industrie culturali: gamification dei processi di apprendimento come quelli di piloti di linea o chirurghi, o di strategie terapeutiche come la forn-

è evidente che le potenziali esternalità positive rimangono largamente inesplorate fintanto che si rimane attaccati a modalità di produzione delle innovazioni tradizionali, perché è solo quando le competenze culturali e creative sono in grado di innervare tutti i comparti produttivi che si libera il loro potenziale rigenerativo. *Open innovation* può rappresentare lo strumento che consente una maggiore compenetrazione tra SPCC e resto dell'economia, facendo sì che la filiera si trasformi in una infrastruttura immateriale a disposizione dell'intero sistema economico.

Non stupisce quindi che il fenomeno dell'*open innovation* abbia mostrato una spiccata pervasività nel campo delle industrie creative. Rilevante è l'esempio di Desall, la prima realtà italiana di *open innovation* dedicata al mondo del design. Desall è una piattaforma che offre alle aziende uno strumento di sviluppo partecipativo coinvolgendo una community internazionale che include ogni tipo di profilo creativo: designer, architetto, ingegnere, graphic designer, ecc. Nata nel 2012, negli anni Desall si è dimostrata un'alternativa concreta ai canali più tradizionali.

Un altro caso di successo è quello di Innoventually, startup nata nel 2014 con la volontà di creare un marketplace per aiutare aziende ed enti pubblici a trovare persone e soluzioni per fare *open innovation*. Tramite la piattaforma Innoventually, i "solver" possono sia lavorare singolarmente sia formare team con un ampio mix di competenze: in questo modo, oltre a connettere domanda e offerta di innovazione aperta, si consente agli innovatori di cooperare tra di loro favorendo gli scambi professionali.

Il fenomeno dell'*open innovation* ha trovato spazio anche all'interno del comparto legato alla gestione del patrimonio storico-artistico, dove particolarmente preziose risultano le potenzialità di stimolo alla contaminazione intersettoriale, soprattutto se declinate nell'ottica di un coinvolgimento sempre più attivo dei fruitori nei processi di produzione culturale. Con queste premesse, a partire dal 2011 si è sviluppato MuseoMix, un'iniziativa volta a consentire l'interazione di musei, imprese, startup e comunità locali stimolando la partecipazione culturale e coadiuvando, al contempo, l'interazione di diversi professionisti del settore culturale e creativo. Si tratta di una maratona creativa di tre giorni in cui un'équipe (formata da comunicatori, programmatori, designer, ecc.) rivisita gli spazi espositivi del museo che viene «remixato» attraverso idee innovative con l'obiettivo di avvicinare i visitatori alle collezioni. In questo modo si consente al museo di fare

tura di stimoli cognitivi ai pazienti affetti da Alzheimer. Negli ultimi anni, la letteratura ha mostrato una crescente consapevolezza della capacità del SPCC di creare effetti di spillover nel sistema economico considerato nel suo complesso (cfr. Potts *et al.*, 2008 e Potts, Cunningham, 2010).

rete con la propria comunità, di reinventare il modo in cui sono presentati i contenuti al pubblico, di far interagire efficacemente lo staff con altri professionisti della cultura. Inoltre, inducendo l'équipe a collaborare e mediare tra le diverse professionalità, MuseoMix favorisce la multidisciplinarietà, la nascita di nuovi sodalizi, la scoperta di nuove modalità di lavoro.

3. Trasformazioni interne al SPCC: le nuove modalità organizzative

L'universo delle piattaforme sopra descritto ha avuto un impatto fondamentale per il SPCC perché si presta a colmare una delle principali lacune della filiera: fungendo da soggetto intermediatore che si pone sul mercato, le piattaforme vanno a compensare quella mancanza di competenze manageriali cui abbiamo già fatto riferimento. È infatti caratteristico delle imprese e dei professionisti del SPCC l'aver raggiunto uno stadio di sviluppo maturo per quanto concerne la fase della produzione, rispetto alla quale si caratterizzano per le loro elevate competenze, ma al tempo stesso il porsi sul mercato con modalità e strutture ancora acerbe, faticando a sviluppare un modello di impresa altrettanto efficace e compiuto. Tuttavia, negli ultimi anni, si osserva una serie di dinamiche di trasformazione interna che indicano uno stadio più avanzato di evoluzione anche su questo fronte. Gli sviluppi sembrano delinearsi lungo due distinte direttrici: da un lato nuove modalità di organizzazione riescono a sopperire alla mancanza di forme di impresa più strutturate e, dall'altro, si affacciano nuove fisiologie di impresa, che implicano una crescita di scala oppure l'implementazione di più efficaci modelli di business.

Le pratiche di auto-organizzazione recentemente emerse sono molteplici, ma accomunate dall'obiettivo di contrastare la frammentazione che caratterizza la filiera tramite la costituzione di comunità basate sulla collaborazione e sulla condivisione. Negli ultimi decenni, infatti, il numero di figure professionali legate alla creatività e alla cultura è aumentato in maniera esponenziale e una parte via via crescente della ricchezza complessivamente generata deriva dalla produzione di contenuti culturali e creativi, tuttavia i lavoratori del settore sono penalizzati dalla diffusa precarietà e dal declino del valore delle loro prestazioni¹³.

13. Si veda Kostakis e Bauwens (2014). Un'interessante analisi della dicotomia tra livellamento verso l'alto del numero dei lavoratori culturali e creativi e livellamento verso il basso dei salari da essi percepiti è quella di Niessen (2007), che si interroga anche sulle possibili risposte che si profilano all'orizzonte.