



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Marketing e comunicazione di un incubatore di imprese creative e culturali

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Relatore

Ch. Prof. Fabrizio Panozzo

Correlatore

Ch. Prof. Vladi Finotto

Laureanda

Francesca Ferrari

Matricola 847810

Anno Accademico

2014 / 2015

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutato nella realizzazione della mia Tesi. Doveroso iniziare ringraziando il Prof.re Fabrizio Panozzo, relatore e guida costante per la stesura dell'elaborato, la Prof.ssa Monica Calcagno, insegnante della seconda parte del corso "Marketing internazionale e sviluppo di nuovi prodotti" per essere stata la prima ad avermi messo a conoscenza dell'esistenza dell'incubatore Herion, il Prof.re Petrini, persona disponibilissima con i ragazzi e realmente propensa ed interessata alla rivitalizzazione di Herion, il Dottor Alessandro Martinini persona altrettanto disponibile al dialogo e allo scambio di opinioni nonché figura chiave per i materiali forniti che mi hanno permesso di comprendere le motivazioni che hanno portato l'Unione Europea ed il Comune di Venezia a decidere di investire e finanziare un progetto di tale entità.

Un ringraziamento speciale va Riccardo, fidanzato e graphic designer che ha verificato la parte grafica relativa quindi ad immagini, tabelle ed impostazione delle pagine.

Tutte le persone citate in questa pagina hanno svolto un ruolo fondamentale nella mia tesi ma desidero precisare che ogni errore o imprecisione è imputabile solo a me medesima.

Un grazie particolarmente sentito va ai miei genitori che hanno costantemente supportato i miei studi.

Indice

Ringraziamenti	
Introduzione	pag 1
CAPITOLO 1 Le ICC: le imprese creative e culturali	
1 Introduzione	pag 7
1.2. Normativa di riferimento	
1.2.1 Europa Creativa 2014/2020	pag 9
1.2.2 Europa 2020	pag 11
1.2.3 Classificazione ICC, Codice Ateco 2007	pag 13
1.3 Il ruolo della cultura in Italia	
1.3.1 Il ruolo della cultura in Italia	pag 18
1.3.2 La filiera culturale	pag 20
1.4 Le città creative e culturali	pag 21
1.5 Le ICC: caratteristiche e valori	
1.5.1 Le ICC	pag 23
1.5.2 Caratteristiche delle ICC	pag 24
1.5.3 Valori delle ICC	pag 26
1.6 Analisi dettagliata delle ICC	
1.6.1 Architettura	pag 29
1.6.2 Pubblicità e comunicazione	pag 30
1.6.3 Design	pag 32
1.6.4 Moda	pag 34
1.6.5 Film e video	pag 35
1.6.6 Software e videogiochi	pag 37
1.6.7 Musica, radio e TV	pag 38
1.6.8 Stampa ed editoria	pag 40
1.6.9 Patrimonio storico-artistico	pag 41
1.6.10 Performing Art	pag 43
1.6.11 Arti visive	pag 44

1.7	Benefit culturali	pag 44
	1.7.1 Il turismo culturale	pag 45
	1.7.2 Occupazione	pag 47
	1.7.3 Consumi culturali	pag 48
	1.7.4 L'esportazione	pag 50
	1.7.5 Sponsorizzazioni	pag 51
1.8	Intervento pubblico nelle ICC	pag 52
1.9	Alleanze e reti d'impresa	pag 54
1.10	ICT e nuove tecnologie digitali	pag 54
1.11	Osservatori culturali	pag 56
1.12	Cultura informale	pag 57
	Conclusioni capitolo 1	pag 59

CAPITOLO 2: GLI INCUBATORI DI IMPRESE

2	Introduzione	pag 61
2.1	Gli incubatori di impresa	
	2.1.1 Cenni storici	pag 63
	2.1.2 Incubatori di impresa: definizione e ruoli	pag 65
	2.1.3 Evoluzione degli incubatori	pag 67
2.2	Criteri di classificazione	pag 69
	2.2.1 Metodologie di finanziamento	pag 72
2.3	Definizione di Startup	pag 75
2.4	Definizione di acceleratore di impresa	pag 77
2.5	Incubatore certificato: definizione e requisiti	pag 78
	Tabella A	pag 80
	Tabella B	pag 81
2.6	Gli Incubatori in Italia	pag 82
	2.6.1 Tipologie di incubatori presenti	pag 82
	2.6.2 Caratteristiche degli incubatori	pag 84
	2.6.3 Rapporto Restart Italia!	pag 87
	2.6.4 S.r.l.s	pag 89

2.7	Fallimenti Startup	pag 90
	Conclusioni Capitolo 2	pag 91
CAPITOLO 3: ARTE E CREATIVITA' A VENEZIA E PRESSO HERION		
3	Introduzione	pag 93
3.1	Cultura e scienza	pag 95
	3.1.1 Cultura e scienza nella società	pag 96
	3.1.2 Cultura e scienza negli incubatori	pag 97
	3.1.3 Sviluppo di relazioni e network	pag 98
	3.1.4 Mentoring	pag 99
	3.1.5 Stimoli per riprodurre il microclima adeguato	pag 100
	3.1.6 Casi pratici: Pixar, Google e IDEO	pag 102
3.2	Incubatore di imprese, l'esperienza di Venezia	pag 106
	3.2.1 La storia di Herion	pag 107
	3.2.2 Da fabbrica ad incubatore	pag 109
	3.2.3 Chi, perché e quando è avvenuta la trasformazione	pag 111
	3.2.4 Rapporti con l'esterno	pag 115
	3.2.5 Proposte per renderlo un luogo maggiormente attrattivo	pag 116
	3.2.6 Attività per coinvolgere i neoimprenditori	pag 118
	3.2.7 Esempi virtuosi di incubatori creativi e culturali	pag 119
3.3	Arte e cultura a Venezia	pag 122
	3.3.1 La Biennale	pag 122
	3.3.2 Mostra d'arte cinematografica	pag 125
	3.3.3 Festa del Redentore	pag 126
	3.3.4 La Regata storica	pag 127
	3.3.5 Festa dell'Assunta e Madonna della salute	pag 128
	3.3.6 Giorno della Sensa	pag 128
	3.3.7 Il Carnevale	pag 129
3.4	Herion come ente ospitante di eventi	pag 131
	Conclusioni Capitolo 3	pag 136

CAPITOLO 4: IL PIANO DI COMUNICAZIONE PER HERION

4	Introduzione	pag 138
	4.1.1 Il piano di comunicazione	pag 140
	4.1.2 La strategia di comunicazione	pag 141
	4.1.3 La comunicazione integrata	pag 142
4.2	La stesura del piano di comunicazione	pag 143
	4.2.1 Missione, valori e immagine attuale	pag 144
	4.2.2 Comunicazione attuale	pag 145
	4.2.3 Vision e mission di Herion	pag 147
	4.2.4 Obiettivi di comunicazione	pag 148
	A) Declinazione degli obiettivi di mktg in obiettivi di comunicazione	pag 148
	B) Strumenti e riferimenti: matrice di assortimento	pag 150
	4.2.5 Pubblici coinvolti	pag 152
	4.2.6 Strumenti utilizzati in relazione al target	pag 154
	A) Comunicazione interna	pag 155
	B) Public Affairs	pag 156
	C) Internet e declinazione negli strumenti	pag 157
	Sito internet	pag 158
	Twitter	pag 161
	Instagram	pag 162
	Facebook	pag 163
	You tube	pag 165
	D) Altri strumenti digitali	pag 166
	E) Organizzazione di eventi	pag 166
	F) Comunicati stampa e radio	pag 167
	G) Comunicazione non convenzionale	pag 168
4.3	Tabella riassuntiva	pag 170
4.4	Budget	pag 171
	Conclusioni Capitolo 4	pag 173
	Conclusioni e possibili sviluppi futuri	pag 175
	Bibliografia	pag 178
	Sitografia	pag 180

Elenco tabelle

Settori ICC	pag 27
Valore aggiunto ICC	pag 47
Tasso istruzione	pag 49
Esportazioni sistema produttivo	pag 50
% esportazioni sistema produttivo	pag 51
% spesa pubblica destinata istruzione	pag 53
Criteria di certificazione incubatori	
Tabella A	pag 80
Tabella B	pag 81
Obiettivi di breve e lungo periodo comunicazione	pag 148
Obiettivi e bisogni startup Herion	pag 149
Target piano comunicazione Herion	pag 153
Target e strumenti comunicazione	pag 154
Tabella riassuntiva piano di comunicazione	pag 170
Tabella budget piano di comunicazione	pag 172

Elenco figure

Incassi Italia settore cinematografico	pag 36
Pianta isola Giudecca	pag 110
Pianta Herion piano terra	pag 113
Pianta Herion primo piano	pag 114
Pianta Herion secondo piano	pag 114
Interfaccia sito Herion	pag 159

Introduzione

“Un Paese senza cultura e arte, senza i mezzi per fare cultura e arte, è un paese che non si rinnova, che si ferma e non ha accesso a ciò che succede nei paesi più importanti, negandosi così ad un futuro vero, autentico e soprattutto libero”.

Le parole di Carla Fracci, eccellente ballerina di danza classica, racchiudono in poche righe il significato dell’obiettivo fondamentale di questo elaborato: far emergere l’importanza che riveste una struttura all’interno della quale si realizza, si propaga e si crea arte e cultura. Venezia è ormai ritenuta da molti unicamente un polo di attrazione turistico ed un grandissimo museo a cielo aperto, un “contenitore” di arte, così come asserito da alcune citazioni raccolte durante gli incontri effettuati in questi mesi con soggetti che trattano di continuo queste tematiche:

“Il nome Venezia si vende da solo” oppure “Venezia non ha bisogno di essere comunicata perché tutti la conoscono e la ammirano, Venezia è Venezia”.

Parole indubbiamente vere, Venezia è visitata costantemente da turisti provenienti da tutti i Paesi ed è amata ed apprezzata proprio per le sue peculiarità quali ponti, piazze, calli, musei e gallerie che la rendono una delle città d’arte più apprezzate ed amate al mondo. Venezia però non è solo questo: città con un passato glorioso, fu capitale della Serenissima, uno degli Stati italiani più potenti la cui flotta dominò per secoli tutto il mar Mediterraneo. A seguito di importanti vicissitudini storiche come l’espandersi della potenza Ottomana e lo spostamento del centro commerciale nell’area Atlantica, le attività economiche iniziarono gradualmente a trasferirsi nella terraferma spingendo di conseguenza anche i cittadini verso le città limitrofe dell’interno. Allo stato attuale Venezia vive unicamente di turismo ed è considerata un museo a cielo aperto, un contenitore di arte e cultura che sembra però essersi cristallizzato nel passato. Occorre perciò superare tale immobilismo, rivitalizzare la città e farla diventare nuova fucina di arte e cultura; la bellezza, l’arte e cultura possono e devono diventare anche strumenti di risveglio economico, occasione di creazione di un tessuto imprenditoriale che dia nuova linfa vitale alla città. Un incubatore di startup ed imprese creative e culturali come Herion quindi rappresenta un buon punto di partenza affinché Venezia torni ad essere città creativa ed orientata alla produzione di arte e cultura.

L’obiettivo del mio elaborato è dimostrare l’importanza che Herion, incubatore di imprese creative e culturali situato nell’isola Giudecca, riveste a Venezia, proponendo alcune attività ed eventi che ben sappiano valorizzarlo e siano in grado di attirare nuove potenziali startup provenienti da tutto il mondo, appassionati di arte e cultura ed eccellenze del settore creativo e culturale che vorranno esservi ospitate, anche solo per un periodo limitato di tempo.

Queste attività inoltre permetterebbero l'entrata di risorse economiche da reinvestire per incrementare i servizi offerti dall'incubatore in modo tale da alleggerire le spese sostenute dal Comune di Venezia che ne amministra costi e gestione. Per trasformare Herion da fabbrica dismessa ed inutilizzata ad incubatore di imprese creative e culturali sono stati utilizzati ingenti finanziamenti stanziati in parte dall'Unione Europea e in parte dal Comune di Venezia. Queste risorse economiche hanno reso Herion una struttura bellissima, dotata di ampi uffici e spazi comuni ideali per organizzare conferenze, indire workshop o aprire coworking; di fatto però gli uffici sono quasi totalmente vuoti, gli spazi comuni sono praticamente inutilizzati e l'immobile non genera ricavi, gravando interamente sulle casse del comune veneziano.

Ora, se si ritiene fondamentale la presenza di un incubatore creativo e culturale a Venezia in quanto favorisce l'imprenditorialità, la creatività e l'occupazione e si considera l'entità dei costi sostenuti per ristrutturarlo e gestirlo nel tempo, risulta necessario cercare soluzioni che tentino di risollevarne le sorti e spingano nuove startup a stanziarsi presso Herion. Si sente l'esigenza di individuare spazi che favoriscano l'implementazione di attività creative e culturali: a Venezia infatti si possono affittare, a prezzi elevatissimi, botteghe e negozi i cui spazi sono destinati unicamente alla vendita dei prodotti e non alla loro realizzazione. Gli spazi di Herion potrebbero essere occupati quindi non solo da startup ma anche da imprese già presenti nel mercato in cerca di un luogo ove ricevere continui stimoli per innovare la propria attività e respirare quell'atmosfera di arte e cultura che caratterizza l'incubatore.

Il mio lavoro è in realtà iniziato durante le lezioni del corso di "Marketing Internazionale e sviluppo di nuovi prodotti" tenuto nella seconda parte del corso stesso dalla prof.ssa Monica Calcagno. L'esame prevedeva una prova orale ed un lavoro di gruppo, facoltativo e rivolto ai soli studenti frequentanti, che consisteva nell'analisi e nello studio dell'incubatore ex-Herion alla Giudecca. Gli studenti divisi in gruppi hanno analizzato uno specifico tema assegnatogli dall'insegnante stessa: chi ha effettuato il benchmark con gli altri incubatori veneti, italiani ed internazionali, chi ha analizzato i servizi e le agevolazioni offerte dall'incubatore stesso, chi si è focalizzato sulle attività di comunicazione ed i rapporti con i soggetti esterni, chi ha studiato l'attuale contesto di gestione ed amministrazione del luogo ed infine chi ha analizzato il bando e la tipologia di imprese che potenzialmente potevano essere ospitate presso Herion. La realizzazione del lavoro è stata possibile grazie alle informazioni reperite in Internet e alle numerose interviste effettuate dagli studenti ai soggetti interessati che si sono resi disponibili ad aiutare a comprendere più chiaramente l'attuale situazione. In un secondo momento il lavoro si è focalizzato nella ricerca dei bisogni principali dei futuri imprenditori ed ogni gruppo si è così confrontato con soggetti diversi: chi con qualche imprenditore già affermato, chi con qualche startupper.

Il mio gruppo ha intervistato Silvia Casini, ex giovane imprenditrice che svolgeva la propria attività dapprima presso Herion poi presso l'incubatore Vega di Mestre; stanca della mancanza di aiuti da parte dei tutor, della carenza degli investimenti e dell'eccessiva lentezza burocratica, ha deciso poi di chiudere la propria attività e di trasferirsi all'estero per svolgere mansioni diverse da quella di imprenditrice. Dalle interviste effettuate sono emersi bisogni ed esigenze diverse per ciascun imprenditore ma in generale le necessità comuni evidenziate sono state: una guida solida, maggiori aiuti e contatti con clienti e fornitori ed un accesso al credito maggiormente facilitato. Lo step finale del lavoro di gruppo è stato quello di proporre un nuovo nome ed un claim per l'incubatore: attraverso una votazione gli studenti hanno optato di mantenere il nome "Herion" eliminando il prefisso "ex" e di adottare il claim: "*Be smART, start up!*". Il mio elaborato è quindi partito da un'analisi dell'incubatore, iniziata nel mese di ottobre 2014 e proseguita grazie all'aiuto del Professor Panozzo responsabile di M.A.C.Lab attività partner di Herion, con la partecipazione a corsi di formazione, conferenze e talk svoltesi presso la suddetta struttura. Da tali incontri ho potuto cogliere le problematiche che affliggono questo luogo, il forte desiderio di mantenerlo in vita e non trasformarlo in qualcosa di diverso e quindi ho cercato di individuare soluzioni che potessero tentare di risollevarne le sorti. Per avere un quadro più completo e preciso ho intervistato il Professor Petrini, co-fondatore di Avanzi, ed il Dottor Martinini, direttore di Attività Produttive, che mi hanno fornito materiale e spunti per completare la mia analisi. In questi ultimi mesi Herion è stato oggetto di studio da parte di numerosi studenti appartenenti al M.A.C.Lab, iscritti all'Università Cà Foscari, all'EGART e sono state assegnate alcune borse di studio a studentesse neolaureate che hanno ulteriormente analizzato la situazione e proposto nuovi modelli di governance. Il seguente elaborato presenta per la prima volta delle proposte concrete di attività e di eventi complementari a quelli che già si realizzano a Venezia allo scopo di rivitalizzare il luogo, farlo conoscere all'esterno e ottenere ricavi da reinvestire in maggiori servizi. Inoltre un intero capitolo sarà dedicato al piano di comunicazione per Herion, declinato nei singoli strumenti che compongono il communication mix, attività fondamentale ma attualmente assente.

La tesi seguirà un percorso articolato in quattro capitoli:

1. Le ICC
2. Gli incubatori
3. Arte e cultura nella società e negli incubatori
4. Il piano di comunicazione

Il primo capitolo riporta l'importanza che le imprese creative e culturali, le ICC, rivestono all'interno della società sia sotto un profilo economico che sociale, evidenziando quindi l'importanza della presenza di un incubatore di imprese creative e culturali per aiutare l'Italia a risollevarsi dalla crisi e creare occupazione.

I dati sono il risultato di una rielaborazione di diversi rapporti redatti a livello nazionale come "Io sono cultura", frutto degli studi della Fondazione Symbola e dei rapporti elaborati dal M.A.C.Lab stesso.

Il secondo capitolo tratta degli incubatori, strutture nate sul finire degli anni '60 negli Stati Uniti allo scopo di aiutare i neoimprenditori a sviluppare e concretizzare le proprie idee fornendo agevolazioni in termini di servizi e facilitazioni nei pagamenti. Sono trattati lo sviluppo e l'evoluzione subiti dagli incubatori nel tempo e riportate le suddivisioni che contraddistinguono diverse tipologie di strutture, la definizione di startup e di acceleratore di impresa. Tali nozioni derivano in parte da conoscenze personali, in parte da notizie ed articoli reperiti tramite Internet e da manuali trattanti la storia e lo sviluppo degli incubatori.

Il terzo capitolo inizia con l'esplicitare l'importanza che arte e cultura rivestono in una società e all'interno degli incubatori, prosegue con la narrazione della storia di Herion, fondato inizialmente come convento dalle monache benedettine, sconsacrato e trasformato poi in opificio dai fratelli Herion, e tramutato infine nel 2008 in incubatore di imprese a gestione pubblica grazie ai fondi provenienti dall'Unione Europea e dal Comune di Venezia. In seguito ha iniziato a svuotarsi lasciando spazi ed uffici vuoti ed inutilizzati a causa di problemi di governance e della mancanza di un soggetto appositamente dedicato a gestire l'incubatore e a fornire i servizi immateriali di cui le startup necessitano. Le imprese che attualmente sono ancora presenti nell'incubatore sono spinte da motivazioni di carattere economico e logistico: l'affitto è contenuto o gli imprenditori stessi abitano in Giudecca, ma tali motivazioni risultano del tutto inappropriate o sufficienti per la scelta di un incubatore. Nella terza parte del capitolo sarà riportata una lunga carrellata di eventi, più o meno famosi, che vengono organizzati a Venezia e presentate alcune concrete proposte di attività ed eventi complementari che potranno essere realizzati proprio presso Herion per rivitalizzarlo e ottenere introiti economici da reinvestire nell'incubatore stesso. I materiali utilizzati sono stati articoli postati sul sito del Comune ed interviste personalmente effettuate.

Il quarto capitolo può essere definito "il cuore" di questo elaborato e propone un piano di comunicazione integrato, declinato nei vari strumenti che potrebbero utilizzare i futuri responsabili della comunicazione.

Se si desidera che Herion si rivitalizzi e si popoli di startup innovative occorre diffonderne l'esistenza e le potenzialità e affinché si realizzi ciò dovranno essere quindi sfruttati i diversi mezzi di comunicazione. Strumento principe del futuro piano di comunicazione dovrà essere Internet, declinato in tutti i suoi strumenti: dal sito, alle pagine sui social network, alla casella postale. L'interazione on e off line è necessaria non solo per individuare nuovi possibili startupper ma anche per mostrare alla comunità di interessati quali eventi vengono realizzati all'interno della struttura.

Gli obiettivi, il target, la mission e la vision dovranno essere chiaramente esplicitati e dovrà altresì essere redatto un budget di comunicazione da gestire. Per realizzare il piano di comunicazione ho seguito le indicazioni fornite dal manuale "La comunicazione d'azienda" oltre ad aver sfruttato l'esperienza maturata svolgendo uno stage in un'agenzia di web marketing e la partecipazione al progetto regionale "Digital Angels".

Capitolo 1

Le ICC, le imprese creative e culturali

Introduzione: la cultura

“Ma allora per cosa combattiamo?”

chiese Wiston Churchill¹ a chi impose di tagliare i fondi per la cultura per sostenere i militari durante il Secondo conflitto mondiale.

La crisi economica che ormai da anni affligge tutti i Paesi, Italia compresa, ha imposto numerosi tagli alle spese che hanno interessato particolarmente la cultura e la creatività ma, se si vuole tornare ad avere un'economia forte e promettente, occorre investire nelle stesse oltre che valorizzare la bellezza dei territori e sostenere i talenti che contraddistinguono la nostra Penisola. Al contrario delle previsioni, la qualità, la bellezza e l'innovazione dei prodotti made in Italy, continuano a presidiare le fasce alte dei mercati mondiali tanto da diventare le più richieste per Paesi come Cina, Giappone, Russia e Brasile. Ogni oggetto infatti realizzato dalle abili mani di artigiani italiani possiede una forte componente tecnologica unita ad un'anima in grado di renderli unici, inconfondibili e capaci di emozionare gli acquirenti. Tutti i settori possono sfruttare la componente cultura incorporandola nelle loro creazioni contribuendo così alla crescita economica del Paese. La cultura è uno dei fattori che più contraddistingue l'identità di una Nazione e rappresenta un nuovo diritto delle persone, come esprime la stessa Unione Europea, ne “l'Agenda dei Cittadini europei²” elaborato che raccoglie le esperienze in tema di diritti dei cittadini europei stessi e le loro aspettative per il futuro. L'Unione europea ha infatti presentato diverse proposte agli Stati membri affinché investano su tale settore con la finalità di creare una “*cultura europea*” grazie all'integrazione e alla condivisione della cultura dei singoli Paesi. La cultura è stata per la prima volta disciplinata dal trattato di Maastrich³ e, successivamente dal 2000 al 2010, dal Trattato di Lisbona, che indica con l'articolo 167 TFUE⁴ le basi legali per:

“..incoraggiare, promuovere e, se necessario, integrare le attività poste in essere dagli Stati membri, contribuendo al pieno sviluppo delle culture degli stessi nel rispetto delle loro diversità nazionali e regionali, evidenziandone nel tempo il retaggio comune.”

¹Wiston Churchill, nato Woodstock nel 1874, fu uno dei più importanti uomini politici di Inghilterra. <http://biografieonline.it/>

² Per la completa documentazione è possibile scaricare la brochure a seguente link http://ec.europa.eu/justice/citizen/files/eu-citizen-brochure_it.pdf

³Il trattato di Maastrich è il documento firmato a Maastricht nel 1992 dai rappresentanti degli Stati membri, la cui denominazione ufficiale è *Trattato sull'Unione europea*. <http://www.simone.it/>

⁴L'articolo 167 TFUE è l'ex art 151 trattato di Nizza, <http://eur-lex.eu>

La Commissione europea, nel maggio 2007, ha inoltre pubblicato il documento *“Comunicazione su un’agenda europea per la cultura in un mondo in via di globalizzazione”* definendo strategie europee volte a sostenere il patrimonio culturale. Attualmente si cerca di realizzare la strategia Europa 2020⁵ con la quale l’UE si propone di divenire un’economia intelligente, sostenibile ed inclusiva. Seguendo la sintesi proposta dall’UNESCO⁶, nel seguente capitolo sarà analizzato il contributo economico apportato dalle attività culturali nel Paese e l’impatto che la cultura produce all’interno del sistema economico direttamente o indirettamente. Dopo la classificazione delle attività economiche Ateco2007, che classifica i diversi settori delle imprese creative e culturali ampliato a fonte M.A.C.lab, il capitolo verterà sul ruolo che riveste la cultura nella Penisola, sull’intera filiera culturale (ovvero tutte le attività collegate alla cultura) e sulle ICC, le industrie creative e culturali, riportandone le caratteristiche che le contraddistinguono, i valori sociali e i benefici in termini economici, di innovazione e di occupazione generata. Saranno successivamente trattate in modo dettagliato le singole industrie che concorrono a costituire il tessuto delle industrie creative e culturali con particolare riguardo al ruolo che investono nel settore del turismo culturale. Durante tale panoramica saranno altresì riportati approfondimenti sulle ICT, sul ruolo dell’intervento pubblico in merito all’amministrazione ed al finanziamento delle stesse oltre che uno sguardo sugli osservatori culturali, sulla “cultura informale” cioè acquisita automaticamente, giungendo infine alle conclusioni.

⁵Strategia promossa dall’UE per rilanciare la cultura, disponibile al seguente link:
http://ec.europa.eu/europe2020/index_it.htm

⁶UNESCO-Institute for Statistic, Framework for Cultural statistic Handbook n.1, 2009.

1.2 Normativa di Riferimento

1.2.1 Europa creativa 2014/2020

Prima di considerare l'impatto che le ICC⁷ hanno avuto nell'economia, occorre capire come il sistema economico sia stato condizionato dalla crisi che ha investito l'economia mondiale e come la forte recessione abbia ridefinito il ruolo della spesa pubblica e degli investimenti privati destinati a tale settore. Il cambiamento si è avvertito sia dal lato della domanda, in termini di contrazione dei consumi, che dal lato dell'offerta stessa. Come vedremo in seguito, i settori creativi e culturali producono effetti moltiplicatori sull'economia molto più elevati rispetto ad altri settori ed è bene quindi promuovere investimenti di denaro pubblico in tali comparti per valutare i vantaggi economici che si potranno ottenere. Le motivazioni di carattere sociale da sole non bastano a convincere i Governi ad investire sulla cultura e occorre fornire loro gli strumenti opportuni per considerare il rendimento economico e sociale ed il valore aggiunto che esse apportano.

Peter Inkei⁸ ha condotto una ricerca nel 2011 e dai risultati è emerso che ogni Paese destina una quota diversa di capitale ai settori creativi e culturali per cui risulta impossibile tracciarne una comparazione equa anche se, fatta eccezione per alcune città, nella media europea si assiste ad una diminuzione significativa delle risorse designate a tale settore. Ciò è riconducibile alla crisi economica che sta attraversando l'Europa ormai da anni e si teme che, se non si interverrà in modo opportuno, tale situazione si aggraverà con il passare del tempo. Per evitare tale spiacevole situazione l'Europa ha cercato di migliorare le proprie modalità di intervento aderendo dapprima alla "Strategia di Lisbona", che ha interessato il primo decennio del secolo per la costruzione di un'Europa basata sull'economia della conoscenza, procedendo poi con la stesura del "Libro Verde sulle industrie culturali e creative"⁹ fino a considerare il nuovo programma "Europa Creativa 2014/2020". Tale programma, approvato in sezione plenaria a Strasburgo il 10 dicembre, è volto a favorire progetti in ambito culturale e creativo anche se ha risentito del taglio dell'intero budget del quadro finanziario: degli 1,8 miliardi di Euro inizialmente pattuiti ne sono stati destinati infatti 1,46. L'Europa si è resa conto del ruolo innovativo, strategico e di coesione che gioca l'ambito culturale, ritenuto un settore trasversale che dovrà fungere da leva per attivare nuovi fondi influenzando positivamente sul resto dell'economia.

⁷ ICC: Acronimo che indica le imprese creative e culturali la cui analisi verrà trattata in questo capitolo

⁸Peter Inkei, 1945, è direttore dell'Osservatorio di Budapest

⁹ Il contenuto del Libro verde (Green Paper) è disponibile al seguente link:

http://ec.europa.eu/finance/consultations/2015/capital-markets-union/docs/green-paper_en.pdf

Gli interventi varati dalla Comunità Europea in termini di supporto alle ICC sono numerosi, oltre all'aumento dei fondi di finanziamento infatti nel programma Horizon2020¹⁰ si destina un budget di oltre 70 miliardi di Euro, inoltre cultura e turismo sono stati inclusi in uno dei sei Fondi strutturali¹¹ e si è deciso di destinare alcune risorse economiche anche alle “Politiche per lo sviluppo rurale” e nuovi fondi per le PMI del turismo in COSME¹². Oltre all'aumento di investimenti sicuramente necessari per sostenere tale settore, le Nazioni dovranno fornire strumenti necessari e creare collaborazioni e partenariati attivi al fine di promuovere una nuova cultura europea che valorizzi le singole culture nazionali. Europa Creativa ha come obiettivo quello di rendere maggiormente competitive le industrie culturali europee e incrementare la digitalizzazione con lo scopo di ampliare l'accesso alla cultura per i cittadini.

Il programma elaborato¹³ supporterà azioni che presentino almeno uno dei seguenti requisiti:

- carattere transnazionale delle azioni che influiscono sulla conoscenza di culture diverse a livello dei singoli cittadini;
- promozione degli scambi e dialogo interculturale;
- creazione di economie di scala e effetto leva per fondi aggiuntivi;
- rafforzamento della cooperazione transazionale al fine di stimolare ‘innovazione’;
- attenzione particolare agli Stati membri in situazione di bassa capacità produttiva.

Tutto ciò porta al conseguimento degli obiettivi delineati dalla strategia Europa 2020.

Peter Inkei ha coordinato uno studio per l'Unione Europea elaborando un documento “*Measuring the impact of culture on creativity in Europe*” dove è stata proposta una metodologia in grado di tradurre, in termini economici, il valore aggiunto che la cultura ha, legandola al territorio per monitorare gli effetti moltiplicativi che così si vengono a creare. La misurazione è avvenuta attraverso numerosi lavori di analisi e di ricerca da parte di vari enti e l'Associazione per la Gestione dei Festival ha misurato i benefici impiego/lavoro ottenuti, riportando risultati estremamente positivi¹⁴.

¹⁰ Programma quadro europeo per la ricerca e l'innovazione www.horizon2020news.it

¹¹ Per i Fondi strutturali si stima un budget complessivo di 325 miliardi di cui 32,2 destinati all'Italia.

Tratto dal sito <http://ec.europa.eu/grants>

¹² Programma per la competitività delle imprese e delle PMI 2014-2020 www.apre.it

¹³ Tratto dal sito <http://cultura.cedesk.beniculturali.it/europa-creativa.aspx>

¹⁴ L'Associazione per la Gestione dei Festival di Avignone ha constatato che i benefici totali ottenuti, nel 1995, ammontavano a circa 8,63 milioni di lire; 5,3 dei quali rimasero nella città. Fonte: Documento “Cultura e Creatività, ricchezza per l'Emilia Romagna”

Da rilevare che durante questi anni si sono realizzate tecniche di ricerca specifiche per ogni località che hanno contribuito a fornire una misurazione precisa ed attendibile sui benefici generati dalla cultura. Si è sviluppata inoltre una modalità di indagine definita “Mappe culturali” con lo scopo di identificare e localizzare gli elementi culturali di un dato territorio fornendo informazioni sia di carattere quantitativo che qualitativo.

1.2.2 Europa2020

Al fine di rilanciare l’economia dell’Europa, durante la seconda decade del nuovo millennio, l’Unione Europea ha definito la strategia per la crescita decennale denominata Europa2020¹⁵ il cui obiettivo non è solo il superamento della crisi economica, dalla quale molti Paesi stanno lentamente uscendo, ma anche il cambiamento del modello di crescita dell’UE.

La Commissione europea con questa iniziativa si prefigge di perseguire gli obiettivi non ancora raggiunti evidenziando tre priorità:

- 1) crescita intelligente (sviluppando un’economia basata sull’informazione e sulla conoscenza);
- 2) crescita sostenibile (promuovendo una più efficiente economia sul profilo della conservazione delle risorse e del territorio);
- 3) crescita inclusiva (promuovendo un’economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale).

Ogni Stato aderente si è predeterminato degli obiettivi e pertanto saranno varati interventi concreti per raggiungerli.

Gli obiettivi che l’Europa si è prefissata di raggiungere entro il 2020 sono cinque:

- 1) aumento dell’occupazione (portandola al 75% per la fascia di soggetti compresa tra 20 e 64 anni);
- 2) aumento degli investimenti in R&S (fino al raggiungimento del 3% del PIL europeo);

¹⁵ L’esposizione dell’intera strategia Europa 2020 sono consultabili al sito dell’Unione europea <http://eur-lex.europa.eu/>

3) cambiamenti climatici e sostenibilità energetica:

- diminuzione del 20% delle emissioni del gas serra;
- aumento del 20% dell'efficienza energetica;
- 20% del fabbisogno ricavato da fonti rinnovabili;

4) istruzione:

- diminuzione del tasso di abbandono precoce al di sotto del 10%;
- aumento al 4% di 30-34 enni con un'istruzione universitaria;

5) lotta alla povertà e all'emarginazione (almeno 20 milioni in meno).

Europa2020 ha proposto inoltre sette iniziative “faro” che delineano un contorno entro il quale l'UE e i governi nazionali devono indirizzare i loro sforzi al fine di conseguire gli obiettivi. Esse rispondono alle tre priorità:

- Crescita Intelligente

- 1) Programma per la competitività delle imprese e delle PMI 2014-2020 volto a sostenere la trasformazione di idee innovative in prodotti nuovi grazie all'unione di soggetti a livello regionale, nazionale ed europeo per attuare strategie comuni e favorire così ovunque le industrie culturali e creative.
- 2) Youth on the move, rivolta ai giovani per migliorare il livello di istruzione e prospettive professionali al fine di ridurre la disoccupazione, in linea con uno dei 5 obiettivi sopraccitati.
- 3) L'agenda europea del digitale, orientata allo sviluppo di un unico mercato del digitale che superando le frontiere sia in grado di offrire un alto livello di affidabilità, alla promozione di licenze multiterritoriali e offrire un quadro normativo equilibrato per la gestione dei diritti di proprietà intellettuale, la protezione e la retribuzione adeguata dei titolari dei diritti e il sostegno attivo alla digitalizzazione del patrimonio culturale.

-Crescita sostenibile

- 4) Iniziativa per un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse.
- 5) Iniziativa per una politica industriale per l'era della globalizzazione.

-Crescita inclusiva

- 6) Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro.
- 7) Piattaforma europea contro la povertà, per rafforzare la cooperazione tra Paesi dell'UE.

Per raggiungere questi obiettivi le industrie devono: acquisire spazi idonei alla sperimentazione e all'innovazione, rispondere al meglio ai fabbisogni e alle competenze delle industrie e agevolare l'accesso al finanziamento. Le regioni che hanno deciso di aderire al trend europeo si sono rese conto del potenziale che offre l'industria creativa e culturale in grado di far crescere il Paese al pari di una qualsiasi altra industria.

L'obiettivo è quindi quello di individuare strumenti in grado di cogliere il valore aggiunto economico di questa industrie sia diretto che indiretto, e l'effetto e la misurazione dell'effetto moltiplicatore positivo apportato dagli investimenti in creatività e cultura. Al programma possono aderire sia imprese profit che no profit oriented che dovranno sviluppare forti relazioni e network utilizzando un'ottica che non si limita ai loro settori ma li interseca in modo trasversale. Un problema emerso da numerose interviste è il disinteresse per la cultura della maggior parte delle persone e quindi, uno degli obiettivi da perseguire sarà quello di coinvolgere i cittadini avvicinandoli a riconoscere e comprendere il valore della cultura come potenziale per il Paese stesso. Europa2020 viene coordinata dalla Commissione Europea che durante il "semestre europeo" analizza le politiche economiche. La Commissione compie infatti un'analisi dettagliata dei programmi di riforma finanziaria e macroeconomica per consentire ai Paesi membri di "adeguarsi" ai principi espressi.

1.2.3 Classificazione ICC: IL CODICE ATECO 2007

Ma quali sono le industrie culturali e creative? Da quante e quali classi sono formate?

Non esiste un unico criterio per individuare le industrie creative e culturali, ogni Paese possiede infatti una classificazione propria che ha portato all'identificazione di almeno tre differenti approcci: anglosassone, francese e scandinavo.

1) *Approccio anglosassone:*

"those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of Intellectual property¹⁶."

¹⁶Tratto da "IMPATTI DELLE PRODUZIONI CULTURALI E DELLA NEO IMPRENDITORIALITA' CREATIVA PER LA CRESCITA SOSTENIBILE DELL'ECONOMIA VENEZIANA" Rapporto di ricerca M.A.C. Lab-LABORATORIO DI MANAGMENT DELLE ARTI E DELLA CULTURA. Prima parte gennaio 2014. Cit "Immaterial civil war Prototypes of conflict within Cognitive Capitalism"

Si tratta di processi produttivi che si caratterizzano per utilizzare come input la creatività e la proprietà intellettuale, non necessariamente protette da copyright e più specificatamente pubblicità, architettura, arti e antiquariato, artigianato, design, moda, film e audio e video, software e servizi IT, musica e discografia, performing arts, editoria, radio e televisione.

2) *Approccio francese:*

“a set of economic activities that ally conception, creation and production functions to more industrial functions of manufacturing and commercialising at large scale, through the use of material supports or communication technologies¹⁷”

Si tratta di quei processi produttivi che si contraddistinguono per una produzione di massa e caratterizzati dalla presenza del copyright, specificatamente: editoria e carta stampata, discografia, produzioni teatrali, distribuzione e commercio di prodotti coperti da copyright, radio e TV.

3) *Approccio scandinavo* che amplia la definizione al concetto esperienziale:

“or what is considered as such by the consumer¹⁸”,

ovvero quei prodotti il cui prezzo è definito solo in minima parte dal valore intrinseco dell'oggetto quali moda, arti e antiquariato, artigianato, design, musica e discografia, giochi e divertimento, turismo, editoria e teatro, radio e TV, architettura, industrie operative, design, software e servizi IT, film e audio-video, pubblicità, edutainment¹⁹, produzione di contenuti multimediali, eventi ed istituzioni culturali.

Date tali differenze l'Italia ha optato per un approccio più soggettivo affiancando alla classificazione Ateco il cosiddetto “addendum” ovvero un altro set di Ateco selezionato per classificare le specificità italiane, come ad esempio il vetro artistico di Venezia, non contemplato nei precedenti approcci. L'insieme dei due set determina il cosiddetto insieme “allargato” a fonte M.A.C.Lab che si basa su attività economiche non riconosciute universalmente come creative e culturali. Per comprendere quali industrie sono catalogate all'interno di tale classificazione risulta opportuno considerare il Codice Ateco 2007 fino alla sesta cifra ovvero fino al massimo livello di dettaglio. La tabella dei Codici Ateco è considerata l'unica tabella di classificazione delle imprese.

¹⁷Definizione tratta dal Rapporto: “The economy of culture in Europe” redatto da KEA European affairs in collaborazione con Turku Kauppakorkeakoulu, Turku School of Economy e MKW Wirtschaftsforschung”, Capitolo 2 “Delineating the cultural and the creative sector”

¹⁸Ibidem nota 17

¹⁹Edutainment: neologismo che deriva dall'unione delle parole education (educazione) e entertainment (intrattenimento) e significa appunto intrattenimento educativo

I codici di classificazione fino alla quinta cifra sono il frutto del lavoro di un Comitato di rappresentanti della Pubblica Amministrazione, mentre i codice a sei cifre sono opera della collaborazione tra ISTAT, Unioncamere e Agenzia delle entrate²⁰.

Al fine di avere un quadro completo di tutte le attività creative e culturali si può considerare la seguente classificazione che è stata integrata con alcuni elementi utili ad una maggiore comprensione²¹: attività culturali, artistiche e di intrattenimento, media e industrie culturali, servizi creativi.

a) Le attività culturali, artistiche e di intrattenimento

Sono le attività considerate centrali del settore culturale. Tale macrocategoria si può suddividere in 3 segmenti:

1) Spettacolo dal vivo e altre attività artistico culturali , al suo interno sono comprese

- rappresentazioni dal vivo quali concerti, balletti, opere liriche, teatro, attività di supporto a queste come noleggio attrezzature e regia
- attività individuali di creazione artistica
- gestione strutture artistiche (teatri, sale concerto)
- creazioni artistiche e giornalistiche che operano presso giornali/riviste/radio
- attività di restauro di infrastrutture e conservazione di opere d'arte
- corsi di danza e teatro.

2 Attività ricreative e di divertimento si fa riferimento a parchi tematici e di divertimenti, discoteche, sale da ballo, night-club, circo, spettacoli pirotecnici, animazione e feste nei villaggi turistici e servizi connessi a queste attività.

3) Conservazione e fruizione del patrimonio storico, artistico e culturale

- gestione di musei, artigianato e storia naturale
- gestione di monumenti storici, biblioteche e archivi.

b) Media e industrie culturali

Questa macrocategoria incorpora attività indirizzate ai cittadini ed ai consumatori finali. La classificazione Ateco2007 separa le attività di programmazione-trasmissione-produzione e distribuzione di contenuti audiovisivi. All'interno si individuano altri segmenti quali:

²⁰I Codici di classificazione ATECO sono disponibili presso il sito ISTAT: <http://www.istat.it/>

²¹Tratto dal Rapporto ERVET: “ Cultura e Creatività, ricchezza per l’Emilia Romagna”

1) trasmissioni radio e televisione

- attività di broadcasting (trasmissioni radiofoniche e televisive)

2) cinema e audiovisivo

- cinema, video, tv, attività di post- produzione e riproduzione dei contenuti

3) musica riprodotta

- etichette discografiche, edizione di musica stampata e studi di registrazione sonora.

4) editoria, stampa e lavorazioni collegate

- stampa di giornali ed altre attività di stampa, lavorazioni primaria della stessa, attività di legatoria e servizi connessi (piegatura, cucitura, confezione, copertina..) che interessano libri ma anche cataloghi, calendari e manifesti. Funzionale ad esse sono le agenzie di stampa e di informazione, ivi comprese le attività ad esse correlate.

5) distribuzione prodotti culturali

- agenzie di distribuzione all'ingrosso di libri, riviste, giornali

- librerie, edicole nonché la catena di distribuzione e noleggio di prodotti audiovisivi, musicali e videogame e le attività di noleggio degli stessi.

Tali attività rischiano di non esistere più a causa della grande distribuzione e della facilità con cui si scaricano gli stessi contenuti tramite internet in modo gratuito. A queste si vogliono così aggiungere internet service provider, phone/internet point/shop.

c) Servizi creativi

Questa macrocategoria raggruppa le attività principalmente rivolte ad altre imprese o istituzioni che operano a loro volta per il grande pubblico.

Architettura ed ingegneria

- Attività di architettura quali la progettazione di edifici, direzione di lavori di costruzione, pianificazione urbanistica e architettura del paesaggio;

- studi relativi all'ingegneria e ad altri studi tecnici, servizi di progettazione di ingegneria integrata e "chiavi in mano", ingegneria civile, meccanica e industriale, idraulica e dei trasporti, di condizionamento d'aria e refrigerazione, di sicurezza, di protezione ambientale. Tali campi, pur allontanandosi dal concetto di creatività, sono inclusi nel codice Ateco 2007 .

Design

Si individuano diverse attività di design legate al settore della moda e design industriale, vi sono poi attività di disegnatori grafici di pagine web, dei disegnatori tecnici e tutte le altre attività di design.

Fotografia

Essa comprende le attività di ripresa fotografica, laboratori fotografici per lo sviluppo e la stampa che si occupano di ingrandimenti, ritocchi, riproduzione, restauro di fotografie. Si includono i ritratti, servizi per matrimoni e di moda, foto pubblicitarie e attività di fotoreporter indipendenti.

Pubblicità e comunicazione

Agenzie pubblicitarie che progettano e realizzano campagne pubblicitarie (cartelloni, opuscoli, autobus, vetrine, sale esposizione e stand..), attività delle concessionarie e degli altri intermediari di servizi pubblicitari.

Informatica-software e consulenza

All'interno della categoria vi sono software standardizzati e creati ad hoc, pacchetti (compresi i giochi elettronici), attività di consulenza (recenti studi stanno optando per la sua eliminazione dal codice Ateco2007) e la gestione di portali web.

Industrie della cultura materiale

Artigianato artistico: attività manifatturiere di vario tipo che riguardano per lo più i settori compresi nel Libro Bianco ovvero le attività a carattere prettamente artistico del marmo o di altre pietre affini, lavori in mosaico, lavorazioni di vetro a mano e a soffio artistico, fabbricazione prodotti in ceramica, creazione di giocattoli e giochi elettronici, fabbricazione strumenti musicali e relativa distribuzione. In analogia ad altri studi si includono attività di commercio di oggetti d'arte, di libri anche di seconda mano, mercato dell'usato e oggetti d'antiquariato.

Moda

Rimanendo sempre in linea con quanto espresso nel Libro Bianco si includono: attività di confezione dell'abbigliamento (esclusi quelli da lavoro), attività di fabbricazione di articoli in pelle, borse da viaggio, pelletteria, calzature ecc., le connesse attività distributive, di intermediazione, di commercio all'ingrosso, al dettaglio in esercizi specializzati. La fabbricazione di orologi, gioielli e oreficeria connessi, bigiotteria e simili nonché le attività commerciali connesse.

Arredamento e prodotti per la casa

Fabbricazione di tappeti e moquette, porte e finestre in legno e altri prodotti in legno, in sughero paglia, materiali di intreccio, carta da parati, piastrelle in ceramica per pavimento e rivestimenti, articoli sanitari in ceramica, porte e finestre in metallo, articoli di posateria e coltelleria, mobili per ufficio e negozi, mobili da cucina, nonché i rispettivi codici di commercio e al dettaglio.

1.3 Il ruolo della cultura in Italia

1.3.1 Il ruolo della cultura in Italia

I nostri anni sono protagonisti di un fenomeno noto con il nome di globalizzazione che, di fatto, ha portato numerosi cambiamenti a livello culturale e di consumo ed ha avuto conseguenze rilevanti anche a livello delle città facendo emergere due diverse prospettive di analisi. Da un lato si ritiene che la globalizzazione abbia introdotto un rapporto di dipendenza diretto dagli altri Paesi causando un indebolimento dello sviluppo locale mentre dall'altro, al contrario, si crede che le conseguenze della globalizzazione abbiano in realtà portato a ripensare i propri tratti identitari²². Ciò che è unanimemente condiviso è la difficoltà che incontrano i distretti e le PMI italiane ad affermarsi in un contesto internazionale che ha portato ad una fortissima de-contestualizzazione delle attività di progettazione e trasformazione. Se una volta ciò che contraddistingueva un prodotto da un altro erano le sue origini, la sua storia e le tradizioni legate strettamente al territorio dove veniva realizzato, ora uno stesso oggetto può essere riprodotto, indifferentemente, ovunque. Con il termine de-contestualizzazione si fa proprio riferimento alla mancata dipendenza del design e della produzione di un oggetto da un territorio e quindi il valore economico del prodotto stesso dipende dal valore d'uso che i consumatori "globali" gli assegnano. Si è assistito così ad un graduale processo di separazione dei prodotti dai loro territori i quali svolgono unicamente la funzione di sito che, al pari di qualsiasi altro luogo, realizza prodotti da commercializzare. L'immagine dei beni è quindi sradicata dal territorio e, attraverso la diffusione delle conoscenze che hanno ridotto la lead time²³, la conservazione di vantaggi competitivi è sempre più difficile con conseguenze negative per la qualità e la tradizione del made in Italy. Per risolvere tale problema, è stato rilanciato un processo di incorporazione della cultura che porta al ripristino dell'identità del prodotto andando ad agire nella sfera simbolica: lo scopo è quello di creare dei desideri che possano essere soddisfatti non solo da beni materiali ma anche e soprattutto puntando sulla sfera immateriale che agisce a livello simbolico e dell'immaginazione. Gli oggetti nella loro forma estetica sono sempre più simili tra di loro, nella dimensione simbolica si differenziano grazie alla cultura: un'opera d'arte si caratterizza proprio perché possiede il pregio di essere unica e chiunque tenti di imitarla, anche se riuscirà simile all'originale, sarà destinata a rimanere solo una copia.

²²Tratto dal Rapporto ERVET "Cultura e Creatività, ricchezza per l'Emilia Romagna".

²³Con il termine lead time si intende un intervallo di tempo, più nello specifico si tratta del tempo che intercorre fra l'inizio della prima operazione e l'ultima.

L'output culturale²⁴ infatti è sempre qualcosa di unico ed irripetibile mentre l'obiettivo dell'industria manifatturiera è quello di ammortizzare i costi creando una serie molto elevata di prodotti. Appare chiaro quindi come la cultura sia un motore potente per l'Italia a livello economico in quanto contribuisce in misura significativa alla determinazione del PIL e diventa fonte di innovazione per gli oggetti resi unici.

Il numero delle ICC in Italia è 443.458²⁵, corrispondente al 7,3% dell'economia italiana che generano un valore aggiunto stimabile attorno agli 80 miliardi di Euro dando lavoro al 5,8% della popolazione. Non bisogna dimenticare che, considerando l'effetto moltiplicatore stimato attorno al 1,67 Euro, gli 80 miliardi diventano circa 214 nell'intera filiera culturale²⁶.

²⁴Definizione di output culturale tratta dal manuale "Narrare terre di mezzo, Management arte e design", Monica Calcagno 2013, Editoriale scientifica

²⁵ Informazioni tratte dal Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2014: "Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi"

²⁶ Informazioni tratte dal Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2014: "Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi" Tratto da rielaborazioni, numeri pagina 38.

1.3.2 La Filiera culturale

Con il termine filiera culturale si fa riferimento all'insieme di attività collegate al settore culturale divisi in quattro settori²⁷:

1)Industrie culturali → sono le attività strettamente collegate alla cultura e alla creatività come cinematografia, televisione, editoria e industria musicale

2)Industrie creative→ sono le attività che si caratterizzano per l'alto contenuto creativo e svolgono funzioni complementari ad esse come l'architettura, la comunicazione, il branding, artigianato creativo su ampia scala e attività legate all'enogastronomia italiana comprese quelle di import-export

3)Patrimonio storico-artistico e architettonico → ovvero quelle attività che hanno a che fare con la conservazione e la messa in valore del patrimonio come musei, biblioteche, archivi e gestione dei monumenti

4)Performing arts e arti visive→ attività che hanno a che fare con beni non riproducibili ed eventi dal vivo quindi senza seguire un'organizzazione industriale.

Il made in Italy deriva da una sintesi di questi elementi che definiscono l'identità del nostro Paese combinando dimensioni di tipo immateriale e simbolico con attività vicine alla manifattura per connotarle di significato e contraddistinguerle da tutte le altre.

La filiera culturale, oltre agli investimenti monetari, necessita di un alto impiego di capitale umano qualificato: dall'indagine Excelsior²⁸ è emerso che i dipendenti impiegati nei settori creativo-culturali sono diminuiti dell'1% (quasi 7000 lavoratori in meno) perché le imprese sono poco propense ad assumere dipendenti per via degli elevati costi da sostenere.

Nonostante il saldo sia negativo è evidente come ci siano delle reali opportunità lavorative in tale settore, soprattutto per i giovani. Le competenze richieste riguardano non solo il proprio background di studi ma anche la capacità di lavorare in gruppo, di essere autonomi e flessibili oltre ad avere una discreta capacità comunicativa orale e scritta.

²⁷ Tratto da un rapporto pubblicato da Pier Luigi Sacco del Sole24ore: Le industrie culturali e creative e l'Italia: una potenzialità inespressa su cui scommettere" disponibile al seguente link: <http://goo.gl/3t5f2F>

²⁸Progetto realizzato da Unioncamere con il Ministero del Lavoro, i dati fanno riferimento all'occupazione dell'anno 2014

1.4 Le città creative e culturali

La Costituzione italiana prevede la salvaguardia del patrimonio culturale e la stessa Penisola è definita come “Patria dell’arte” anche se, negli ultimi anni, la cultura ha perso il ruolo di centralità che in realtà merita. Le comunità locali hanno proposto piani innovativi volti ad incoraggiare lo sviluppo delle politiche di marketing del territorio valorizzandone le aree territoriali. L’obiettivo è rendere “appetibile” una località puntando sulle caratteristiche che la rendono distintiva e unica. L’offerta del marketing territoriale²⁹ punterà sulla qualità dei servizi che la città offre ma anche sulle risorse intangibili allo scopo di attirare ingenti flussi turistici. Tutto ciò getterà le basi per creare un clima favorevole all’arte, alla cultura e alla creatività del luogo stesso. Complementare al marketing territoriale sono le strategie di cultural planning³⁰, sorte verso la fine degli anni ’90, volte alla pianificazione ed all’uso strategico ed integrato delle risorse culturali per favorire lo sviluppo urbano³¹. Il cultural planning è parte integrante di una strategia più ampia, che ha lo scopo di sostenere lo sviluppo economico, industriale, sociale e turistico della città superando la distinzione dei diversi settori artistici e favorendo lo sviluppo dell’intero territorio partendo proprio dalla cultura che ricopre una forte importanza anche dal punto di vista economico ed è bene che essa sia alimentata. Questi elementi hanno portato, verso la metà degli anni ’80, alla definizione di *città creativa*³², proposta per la prima volta da Charles Landry.

“Il movimento si basa sul concetto di ‘infrastruttura creativa’ della città, connubio tra hardware o componente fisica, e software o componente immateriale. Obiettivo: suscitare quel coinvolgimento psicologico che è ‘l’elemento base per promuovere la creatività’ e realizzare il potenziale nascosto in ogni città Creativa”.

Non esiste un ambiente creativo che possa essere ritenuto un modello stabile al quale tutte le altre città dovrebbero ispirarsi, ma esistono delle caratteristiche che lo accomunano:

- 1) possibilità di accedere a diversi saperi, idee e competenze altamente qualificate (Università, centri di ricerca, servizi avanzati);
- 2) base finanziaria adeguata che consenta iniziative;
- 3) modello delle 3T³³: talento, tecnologia e tolleranza;
- 4) efficaci processi di diffusione dell’istruzione e densità di competenze ad alta qualificazione;
- 6) consumi evoluti legati ad attività creative e culturali;

²⁹Per marketing del territorio si intende l’insieme di strumenti e strategie per la promozione del prodotto “Territorio”, frutto di un’attività di studio e pianificazione strategica.

³⁰Il cultural planning è una strategia di sviluppo del territorio entrata nei dibattiti fin dai primissimi anni ’90, McNulty 1991, 1996; Mercer 1991; Bianchini 1996.

³¹Ibidem nota 27

³²Tratta dal suo testo *The Creative City: A Toolkit for urban innovators*”.

³³Modello elaborato da Richard Florida, citazione tratta dall’articolo di “Il Sole 24 Ore” aprile del 2009

- 7) ambiente multidisciplinare e dinamico;
- 8) convivenza di diversi stili che favoriscano contesti sociali tolleranti;
- 9) forte apertura culturale a persone ed idee.

Pre-condizione per lo sviluppo della città creativa è la valorizzazione dei diversi tipi di capitale che, se correttamente alimentati, costituiscono le basi per impostare le corrette strategie competitive future. Le diverse forme di capitale a cui si fa riferimento sono:

- a) capitale intellettuale, ovvero le idee e il potenziale innovativo di una società³⁴ e capitale sociale inteso come quella rete complessa di relazioni tra organizzazioni comunità e gruppi di interesse;
- b) capitale democratico, in quanto le amministrazioni devono agire secondo principi di completa trasparenza e dialogo con i cittadini;
- c) capitale culturale, la cultura è un diritto dei cittadini ma allo stesso tempo una risorsa per la società;
- d) capitale ambientale, le città consumano risorse e devono dotarsi di politiche ecosostenibili;
- e) capitale tecnico, la tecnologia deve rispondere ai bisogni dei cittadini (trasporti, energia, internet);
- f) capitale finanziario, inteso nel senso di risorse economiche;
- g) capitale di svago e tempo libero, organizzare eventi al fine di attrarre turisti nella città e far vivere belle esperienze ai cittadini;
- h) capitale creativo, “capacità di stare dietro, di connettere ciò che appare non connesso, di rilassarsi nell’ambiguità, di essere originali e inventivi”.

In ogni città creativa però si rischia di attivare un meccanismo noto come gentrificazione³⁵: si tratta di un processo di recupero di vecchi edifici ubicati al centro delle città costringendo così i cittadini a basso reddito ad andarsene per favorire quelli con un reddito più elevato in grado di pagarne l’affitto. Questo ha portato ad una sorta di conflitto in quanto solo i benestanti possono godere delle parti rigenerate della città mentre i meno abbienti vivono nelle aree più degradate. La città creativa si basa su un sistema di relazioni che intercorrono tra i diversi attori che la compongono e il suo valore aggiunto nasce proprio dall’interazione di soggetti sia a livello locale che globale. La cultura e la creatività devono rappresentare i fattori guida per lo sviluppo della città, aperto al cosmopolitismo e ad una molteplicità di stili di vita.

³⁴ Definizione tratta dal blog LIVE, <http://www.liveintangibles.it/> pubblicato nell’ottobre 2012

³⁵ Termine coniato da R. Glass nel 1964 <http://www.treccani.it/>

1.5 Le ICC: caratteristiche e valori

1.5.1 Le ICC

L'acronimo ICC³⁶ indica le industrie creative e culturali:

“Le ‘industrie culturali’ sono quelle che producono e distribuiscono beni o servizi che, quando vengono concepiti, sono considerati possedere un carattere, un uso o uno scopo specifici che incorporano o trasmettono espressioni culturali, quale che sia il loro valore commerciale. Oltre ai settori tradizionali delle arti (spettacolo dal vivo, arti visive, patrimonio culturale-incluso il settore pubblico), questi beni e servizi comprendono anche film, Dvd e video, televisione e radio, videogiochi, nuovi media, musica, libri e stampa. Le ‘industrie creative’ sono quelle che utilizzano la cultura come input e hanno una dimensione culturale, anche se i loro output hanno un carattere principalmente funzionale. Comprendono l’architettura ed il design, che integrano elementi creativi in processi più ampi, e sottosectori come il design grafico, il design di moda o la pubblicità. A un livello più periferico, molti altri settori, tra l’altro quelli del turismo e delle nuove tecnologie, dipendono per il loro sviluppo dalla produzione di contenuti e sono quindi in certa misura interdipendenti con le industrie culturali e creative.”

Allo stato attuale i settori a cui fare riferimento sono³⁷: architettura, comunicazione e branding, design, produzioni di beni e consumi creative driven, riproduzioni cinematografiche, videogiochi, musica e video, stampa e editoria, musei-biblioteche-archivi, performing art e arti visive che potranno ulteriormente aumentare nel tempo, data la forte evoluzione degli stessi.

Le ICC contribuiscono in maniera significativa al PIL dell’UE, sostengono diverse forme di occupazione e agiscono sull’economia anche per via indiretta come input di processi innovativi. Le industrie creative e culturali portano dei benefici che interessano settori diversi instaurando relazioni intersettoriali: una determinata attività produttiva ne sollecita altre che possono essere complementari alla stessa e agire a monte, fornendo input, oppure a valle aiutando a veicolare prodotti e servizi nel mercato o fornendo consulenza in termini di comunicazione e marketing. Come precedentemente detto questo effetto moltiplicatore è stato stimato attorno ad 1,67 euro e ciò implica che, per ogni euro nominale prodotto da un’attività creativa, se ne attivano mediamente 1,67 nel resto dell’economia. L’effetto moltiplicatore varia in base al campo d’azione e, in effetti, è più alto nelle attività legate al patrimonio storico e artistico rispetto alle performing arts e arti visive.

³⁶Definizione tratta dal Libro Verde Commissione Europea, European Commission, 2010b

³⁷Settori ICC tratti dal libro “Narrare terre di mezzo, Management arte e design”, Monica Calcagno 2013

1.5.2 Le caratteristiche delle ICC

I settori delle ICC presentano delle caratteristiche e degli elementi comuni diversificandosi però per la tipologia di relazione che instaurano con il mercato.

Dalle analisi effettuate emerge che, a livello imprenditoriale, le ICC:

- sono dominate da micro-imprese che si caratterizzano per la flessibilità organizzativa e del personale;
- posseggono forti competenze interdisciplinari;
- sono caratterizzate da forme non convenzionali di occupazione (più lavori in contemporanea, frequenti cambi di lavoro);
- si aggregano ad altre imprese ed esternalizzano parti dell'attività;
- pongono attenzione alla creazione e allo sviluppo dei prodotti più che alla distribuzione.

In generale l'input strategico delle ICC è costituito dalle risorse culturali e dalle capacità creative aggiungendo al valore funzionale dei prodotti, quello simbolico, estetico e di senso, operando una ricerca applicata e continua per produrre innovazione ed unicità.

Ciò che invece più diversifica le ICC è il rapporto che hanno con il mercato, infatti la relazione può essere diretta o mediata: alcune realizzano beni che giungono direttamente ai consumatori finali mentre altre creano servizi intermediati da terzi soggetti come editori, broadcaster e hub di varia natura.

Le ICC, più che alla dimensione manageriale necessaria per dare avvio ad una qualsiasi impresa, danno importanza al “*contenuto*” dell'attività inteso come originalità e qualità artistica, unendo la dimensione artigianale e la necessità di contenere i costi. Il luogo ideale per lo sviluppo delle ICC è costituito dalle aree urbane e dalle metropoli per le infrastrutture, i servizi, le risorse professionali, il collegamento con l'università e le scuole come sede di nuove potenziali risorse umane presenti. I numerosi studi effettuati nel campo delle attività creative e culturali hanno evidenziato come la cultura riesca a mettere al centro le persone, anche quelle più svantaggiate offrendo la possibilità di instaurare relazioni e di socializzare superando le barriere che talvolta esistono tra le diverse classi sociali. Le politiche culturali diventano così un'occasione per fortificare la propria identità e per creare nuovi gruppi di appartenenza rendendo le diversità sociali un elemento di forza.

L'investimento in attività culturali può apportare una crescita significativa nell'occupazione qualificata rendendo il territorio maggiormente competitivo; esiste uno strumento di contabilità a disposizione delle imprese chiamato *Bilancio di responsabilità sociale*³⁸ che diviene strumento di certificazione nel rapporto con i principali portatori di interesse dell'impresa culturale.

Occuparsi delle ICC non è semplice e, oltre a riconoscere il potenziale valore che recano all'economia e al Paese in termini di creazione di occupazione e sviluppo tecnologico, occorre analizzare altri 3 macro-obiettivi³⁹: la dimensione identitaria, l'emersione delle attività e lo sviluppo di relazioni.

1) La dimensione identitaria

Ogni regione si caratterizza per alcuni tratti che la rendono unica nel proprio genere e, un'identità affermata, può essere utile sia per fortificare il senso di appartenenza ad un dato territorio sia per attrarre risorse umane ed investimenti provenienti dall'esterno. Questo meccanismo di rafforzamento dell'identità culturale deve essere supportato dall'informazione e dalla partecipazione attiva da parte dei cittadini. La stessa Amministrazione Pubblica deve favorire la creatività e la cultura migliorando la qualità della vita, promuovendo il cosmopolitismo ed un'apertura culturale.

2) Emersione delle attività ICC

Si vuole valorizzare l'economia della creatività facendo emergere le attività culturali attraverso l'informazione, la promozione, la professionalità intesa come consapevolezza dell'importanza di queste nell'economia, rendendole protagoniste di numerosi eventi e manifestazioni incentrate appunto sulla cultura e creatività.

3) Sviluppo di relazioni

Non esiste un soggetto in grado di svolgere in totale autonomia tutto il lavoro ma l'aumento del valore aggiunto deriva proprio dall'iterazione dei diversi soggetti. Si riconoscono i benefici che le economie di agglomerazione⁴⁰ hanno sulle ICC il cui valore si moltiplica grazie alle relazioni che si instaurano.

³⁸"Il Bilancio Sociale è uno strumento straordinario, rappresenta infatti la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento" www.ilbilanciosociale.it

³⁹ Tratto dal Rapporto ERVET "Cultura e Creatività, ricchezza per l'Emilia Romagna

1.5.3 Valore delle ICC: una panoramica tra i benefit in termini sociali ed economici.

L'Europa è un continente formato da una pluralità di Paesi che si contraddistinguono per la singolarità della propria cultura e tradizione. L'identità europea è un ideale ad oggi socialmente condiviso ma che, per diventare tale, ha compiuto un lungo percorso. Ripercorrendone le tappe principali è con la Dichiarazione sull'Identità europea a Copenaghen⁴¹ nel 1973 che si esprime la volontà, da parte degli allora 9 Stati membri, di promuovere un'unica e condivisa identità a livello europeo. Lo scopo era quello di creare un'eredità culturale che fosse comune e condivisa affermandone poi la forza e la solidità nei confronti dei Paesi esterni. L'identità europea si esprimeva quindi sotto un profilo "civico"⁴² più che culturale, volto alla condivisione di un'eguale concezione di vita incentrato sul rispetto dei valori giuridici, politici e morali, sulla salvaguardia dei principi della democrazia, dello stato di diritto e della giustizia sociale e su comuni radici storiche. La volontà espressa dai capi dei 9 Stati membri era quella di difendere gli ideali comuni mantenendo l'unicità che contraddistingue i Paesi aderenti. Nel 1983 a Stoccarda, viene firmata la Solenne dichiarazione sull'Unione Europea⁴³ ampliando l'idea di collaborazione anche in ambito culturale allo scopo "di affermare la coscienza di un'eredità culturale comune come elemento dell'identità europea"⁴⁴ stabilendo così un legame indissolubile tra identità e cultura dell'Europa. Questo rapporto è stato confermato nel Trattato di Maastrich del 1992 istituito per dichiarare l'identità europea nei confronti dell'esterno, siglata ufficialmente nel 2000 nella Carta dei Diritti Fondamentali. Tutte le azioni svolte hanno come scopo quello di rafforzare l'identità europea dei cittadini, consapevoli non solo di appartenere ad un Paese con proprie tradizioni ma di essere parte di una comunità più grande chiamata Europa: "Uniti nella diversità".

La cultura può svolgere un importante ruolo di coesione sociale consentendo ad ogni cittadino di godere del diritto di "protagonismo culturale" e ciò, oltre ad essere importante in chiave economica poiché favorisce gli scambi e incrementa la costruzione di infrastrutture, diventa una considerevole occasione per mettere al centro le persone creando nuove forme di comunicazione e incoraggiando il superamento di barriere sociali grazie al linguaggio universale delle arti, della musica, della scrittura e della poesia. Le imprese creative e culturali apportano benefici alla società sotto il profilo economico diretto ed indiretto aumentando l'occupazione e favorendo l'innovazione.

⁴¹ Monica Sassatelli, 2005, Franco Angeli Identità, cultura, Europa: "Le città europee della cultura"

⁴² Ibidem nota 41

⁴³ Tratto dall'articolo <http://www.emiliocolombo.it/>

⁴⁴ Tratto dal Rapporto ERVET "Cultura e Creatività, ricchezza per l'Emilia Romagna"

Analizzeremo ora come sintetizzare i contributi positivi che le ICC apportano all'Italia. In termini prettamente economici le industrie creative e culturali rappresentano il 7,3% delle attività imprenditoriali totali e producono circa 75 miliardi di Euro di fatturato⁴⁵. La cultura inoltre ha sul resto dell'economia un effetto moltiplicatore pari a 1,67 e questo significa che ogni euro, prodotto dalla cultura, attiva 1,67 Euro negli altri settori quali turismo, ristorazione e trasporti. La tabella che segue riporta le imprese registrate nel sistema creativo culturale italiano e la loro articolazioni in termini assoluti e percentuali⁴⁶.

Settori ICC	Valori assoluti	Quote%
Industrie creative	306.086	69
Architettura	151.425	34,1
Comunicazione e branding	32.923	7,4
Design	14.668	3,3
Produzione di beni e servizi creative driven	107.069	24,2
Industrie culturali	109.267	24,6
Film, video, radio e TV	12.162	2,7
Videogiochi e software	49.047	10,2
Musica	2.352	0,5
Libri e stampa	49.707	11,2
Patrimonio storico artistico	924	0,2
Musei, biblioteche, archivi	924	0,2
Performing arts e arti visive	27.181	6,1
Rappresentazioni artistiche, intrattenimento	27.181	6,1
TOTALE SISTEMA		
PRODUTTIVO-CULTURALE	443.458	100
TOTALE ECONOMIA	6.061.960	

Il settore creativo culturale è uno dei pochi che registra un saldo attivo nella bilancia commerciale dato che, dai dati relativi all'anno 2013, il sistema produttivo culturale registra per le esportazioni un valore superiore rispetto a quello della filiera metallurgica.

⁴⁵ Tratto dal Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2014:

“Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi”

⁴⁶ Informazioni tratte dal Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2013:

“Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi”, pagina 44

L'azione congiunta di crescita dell'export e diminuzione dell'import ha quindi determinato un saldo positivo della bilancia commerciale. Le regioni italiane che esportano maggiormente sono la Lombardia ed il Veneto⁴⁷.

La cultura ha sicuramente un impatto dominante sul settore del turismo in quanto utilizzata come fattore per attirare sempre più turisti alimentando così l'economia del Paese.

Non si può pensare alla cultura solo come ad un qualcosa di statico che necessita di fondi monetari ma come ad uno schema d'attacco in grado di risollevare l'Italia dalla crisi grazie alle risorse auto-generate e all'intervento attivo dei soggetti privati che, attraverso i nuovi metodi di finanziamento, come ad esempio il crowdfunding, investono perché credono nella cultura stessa.

In questi ultimi anni infatti molti marchi prestigiosi hanno finanziato o stanno finanziando il restauro di monumenti, simbolo della storia e della cultura italiana al fine di proteggere e promuovere il patrimonio artistico-culturale del nostro Paese: il Colosseo finanziato dal gruppo Tod's, il Ponte di Rialto a Venezia da Renzo Rosso o ancora al contributo di Bulgari per il restauro conservativo della scalinata di Trinità dei Monti in Piazza di Spagna a Roma per citarne alcuni.

Le imprese che producono cultura devono ripensare alle modalità di confronto con i soggetti finanziatori, non puntando solo sulle sponsorizzazioni ma andando alla ricerca di partner che condividano gli stessi ideali.

⁴⁷Informazioni tratte dal Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2014:
"Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi"

1.6 Un'analisi dettagliata delle ICC

Le ICC saranno analizzate per settori iniziando dalle industrie creative, architettura, comunicazione e branding, design e produzione di beni e servizi creative driven, proseguendo con le industrie culturali, film e video, videogiochi, musica, stampe e editoria per concludere con le performing art e arti visive.

Industrie creative

1.6.1 Architettura

Il Consiglio Nazionale degli architetti, in collaborazione con il Cresme⁴⁸, ha analizzato lo stato della professione architetti riportando alcuni dati allarmanti⁴⁹.

Il reddito medio di un architetto si aggira attorno ai 17 mila euro l'anno, il 68% degli architetti vanta crediti sulle committenze private e, circa un terzo del totale, attende pagamenti da parte del settore pubblico. Da alcuni anni a questa parte la figura dell'architetto ha perso quindi la sua importanza in quanto sono sempre meno le occasioni per applicare concretamente i propri studi, complice di questo la crisi economica. Mancano infatti le occasioni per realizzare progetti, dalle singole case a edifici più grandi e complessi e ciò costringe numerosissimi giovani architetti a migrare per intraprendere la loro carriera all'estero. Il cosiddetto "Effetto Erasmus" fino a pochi anni fa indicava quel fenomeno per il quale i giovani neolaureati decidevano di trasferirsi e di trovare occupazione in un altro Paese, diverso da quello d'origine, lavorando presso qualche studio già affermato o decidendo di aprire una propria attività svolgendo commissioni incaricate da enti del Paese stesso. I Paesi europei che offrivano opportunità vantaggiose per il settore dell'architettura erano Spagna, Germania, Francia, Olanda e Danimarca. Oggi la situazione è cambiata: la crisi ha portato una forte contrazione dei consumi e una diminuzione dell'offerta di lavoro nei Paesi ospitanti che presentano comunque condizioni migliori in termini di costi e ricavi ed un maggior interesse da parte dello Stato per l'architettura rispetto all'Italia. Non ha più importanza il Paese europeo ove ci si trasferisce per avviare la propria attività poiché la sede risulta essere diversa dalla Nazione per la quale si effettuano i lavori commissionati.

⁴⁸Centro Ricerche Economiche Sociali di Mercato per l'Edilizia ed il Territorio <http://www.cresme.it/>

⁴⁹ Dati riportati dall'articolo del 25 Novembre 2014 <http://www.repubblica.it/>

Gli architetti dunque si trasferiscono in un Paese diverso rispetto a quello per cui effettueranno i lavori trattandosi di Paesi emergenti come Asia, Africa ed Est Europa; questo comporta un minore coinvolgimento culturale nel Paese ospitante mantenendo radicata la cultura italiana. Aggiungendo a quanto sopra citato i risultati dell'indagine, dalla quale emerge che circa 70 mila uffici di architettura sono composti da un dipendente non architetto e da 1,5 soggetti esterni con partita IVA, si comprende il motivo per cui negli ultimi 5 anni vi sia stata una diminuzione del 51% delle immatricolazioni all'Università di Architettura. Nonostante questi dati preoccupanti sembra che il settore architettura italiana si stia lievemente riprendendo grazie anche alla nuova Gestione del Consiglio Nazionale degli Architetti che, per tale situazione, ha istituito numerosi premi volti ad incoraggiare gli architetti e ha proposto numerose iniziative per risollevare tale settore. In realtà, nonostante il calo delle immatricolazioni, il numero di laureati in architettura è elevatissimo rispetto alle future prospettive di occupazione.

1.6.2 Pubblicità e comunicazione

Il settore pubblicità, tradizionalmente inteso, ha subito delle perdite gravissime in questi ultimi anni, complici la crisi e la diffusione di nuove tecnologie che consentono una comunicazione più efficace e meno costosa. Secondo Nielsen⁵⁰ nei primi tre mesi del 2013 c'è stato un calo negli investimenti pubblicitari stimato attorno al 12,3% mentre, il primo bimestre del 2014, ha registrato un calo pari a al 4,4%, sceso ancora del 2,1% nel primo trimestre del 2015. L'unico media in crescita è il web anche se con percentuali molto basse, ma le previsioni stimano una buona risalita tale da azzerare le cifre negative⁵¹. La crisi del settore pubblicitario in Italia è stata generata dalla crisi di domanda interna in quanto gli individui stessi hanno ridimensionato i loro consumi e la pubblicità non vende a chi non vuole comprare. I consumatori sono cambiati e la stessa pubblicità sembra non influire più nella determinazione dei loro acquisti: internet ha totalmente rivoluzionato le modalità di comunicazione rendendo i soggetti attivi e facendoli interagire con il brand.

La comunicazione non è più quindi unidirezionale ma procede contemporaneamente su due fronti e, sempre più, i consumatori ricercano e reperiscono le informazioni attraverso i diversi motori di ricerca e, quando acquistano, conoscono realmente la qualità e la potenzialità del prodotto/servizio. Occorre dunque che i parametri della comunicazione siano rivoluzionati e fare in modo che siano i soggetti stessi ad interessarsi al loro brand preferito: la comunicazione deve essere presente ma non in modo invasivo o fastidioso per non allontanare o distogliere l'attenzione dei consumatori.

⁵⁰ Agenzia globale leader nell'ambito delle informazioni <http://www.nielsen.com/>

⁵¹ Previsioni stimate da Assocomunicazioni e UPA, associazioni degli investitori nella pubblicità italiana.

Si devono sfruttare tutte le potenzialità e il metodo del passaparola che si crea in maniera spontanea attraverso internet consentendo di raggiungere un numero indefinito di persone. Con le nuove tecnologie si condividono i contenuti, pubblicizzando inconsapevolmente prodotti e servizi che, non essendo inviati direttamente dall'azienda, assumono una maggiore credibilità.

In Italia le frontiere della comunicazione digitale sono appena state esplorate, quello che realmente sembra si stia sviluppando è l'approccio olistico mirato a progettare un'unica strategia su tutti i possibili fronti di comunicazione, dalla pubblicità in TV, al web, all'interazione con il consumatore, alla realizzazione di grandi eventi partendo dall'aspetto relazionale della comunicazione. I consumatori ora sono disposti a confrontarsi, a consigliarsi e a condividere valori ed ideali modificando la modalità di comunicazione: considerando che tutto è social, anche lo stesso approccio relazionale deve essere social, in grado così di fornire stimoli per la creazione di una community. Per attrarre i soggetti questi devono essere emotivamente coinvolti poiché ciò rende possibile la realizzazione di numerosissime iniziative volte all'interazione e alla partecipazione diretta dei consumatori (*Invasioni digitali, Ferrero, Can't forget Italy Surl*). Sono nati così i cosiddetti *active media* per la condivisione di contenuti e, al tempo stesso, si caratterizzano per l'assoluta trasparenza delle informazioni. Il fattore su cui si deve puntare è la credibilità ed è fondamentale che tutto quello che si afferma corrisponda alla realtà dei fatti: ne è un esempio *Tripadvisor*, un portale web di viaggi che pubblica le recensioni degli utenti di una determinata location, dove vengono forniti dei punteggi sulla base di un sistema di rating condiviso. Accade spesso che molti proprietari, per ottenere un punteggio elevato e salire in vetta alle classifiche, paghino dei soggetti al fine di ottenere commenti positivi e punti aggiuntivi ma, se scoperti, porterebbero sia all'esclusione del gruppo che alla disistima da parte degli utenti. Un altro fenomeno che caratterizza le nuove forme di comunicazione è costituito dai "vlogger", video blogger, i quali detengono un canale You Tube e lo sfruttano per dare consigli su prodotti ottenendo ricavi importanti grazie alla pubblicità presente e alle visite ricevute. Potenzialmente chiunque può ambire ad aver successo nel web e sono molti i casi in cui si assiste poi ad uno spostamento dal web ad altri canali. Nell'ultimo periodo ciò che è diventato ancora più frequente è la possibilità di associare una dimensione ludica alla comunicazione coinvolgendo i consumatori in giochi e concorsi: tale pratica è nota con il nome di gamification⁵² che ha assunto una dimensione transmediale.

⁵² Gamification è il termine utilizzato per indicare l'uso di elementi del gioco in contesti non prettamente ludici, al fine di migliorare l'esperienza utente e l'*engagement*, ossia il coinvolgimento degli utenti. <http://www.apogeonline.com/>

1.6.3 Design

*“Progettazione di un oggetto che si propone di sintetizzare funzionalità ed estetica”.*⁵³

Solitamente, quando si pensa al design, lo si associa alla dimensione estetica dei prodotti senza in realtà considerare che il design è molto più di questo: è in grado di portare innovazione e di risolvere problemi spogliandosi dell’accezione legata all’esteriorità in quanto contribuisce a creare nuovi prodotti e spaziare in nuovi mercati. Il design non riguarda solamente prodotti di lusso ma è un’attività intersettoriale che ha subito diverse declinazioni che lo hanno portato ad essere uno dei principali fattori caratterizzanti le produzioni, culturali e non.

La maggioranza dei prodotti di design viene però esportata in quanto il design italiano è considerato una cultura minoritaria nella Penisola mentre è celebrato in tutto il mondo grazie alla capacità di far interagire artigianato industria e design in un modo del tutto innovativo e senza rivali. Anche a livello economico il design presenta un’influenza rilevante sia direttamente, legata all’esportazione di prodotti, che indirettamente collegandosi alla filiera di produzione e formazione legata al design.

Augusto Morello⁵⁴ scrive: *“il design è da un lato il principale fattore di umanizzazione delle tecnologie e, dall’altro, il principale fattore delle diversità tra le culture; anche e soprattutto in un mondo globalizzato.”*

Nel tempo sono stati elaborati diversi approcci di design che dimostrano come, lo stesso, non sia unicamente collegato alla dimensione estetica dei prodotti: il *Design driven*⁵⁵ e *Design Thinking*.⁵⁶ Il Design driven parte dal significato etimologico della parola design che deriva da “de-signare” cioè contraddistinguere con un segno un oggetto in base alle sue forme e al suo stile. Questo approccio sostiene che l’innovazione di un prodotto non dipende solamente dalle modifiche effettuate a livello di funzioni svolte o a livello di estetica ma anche grazie a cambiamenti che apporta a livello semantico e di significato. Un esempio per rendere più chiaro quanto sostenuto da questa teoria è rappresentato dall’orologio Swatch⁵⁷: il suo ideatore infatti, senza apportare modifiche alle componenti funzionali, ha cambiato la modalità di concepire un orologio rendendolo un accessorio di moda. L’orologio ha mantenuto quindi la sua funzione principale di misurare il tempo diventando, contemporaneamente, un accessorio declinabile in vari colori, forme e materiali, dando così origine così ad un nuovo mercato.

⁵³ Definizione tratta dal dizionario italiano <http://dizionari.corriere.it/>

⁵⁴ Augusto Morello, nato a Torino nel 1928, teorico di design e docente presso il Politecnico di Milano

⁵⁵ L’approccio Design Driven Innovation è stato elaborato da Roberto Verganti

⁵⁶ L’approccio Design thinking è stato sviluppato presso la società di design IDEO

⁵⁷ Esempio riportato dal libro “Narrare terre di mezzo”, Monica Calcagno. Swatch riportato da Roberto Verganti, 2004

Il Design thinking parte dall'originario significato di design inteso come attività di progettare arricchendosi di un lato umanitario in quanto, al centro di questo modello, troviamo l'uomo. Per questo motivo il Design thinking⁵⁸ è conosciuto anche come *Human centred design*: questo è stato sviluppato presso IDEO⁵⁹, una delle più famose società di design al mondo, la quale ritiene che, affinché il designer svolga al meglio il proprio lavoro, deve adottare un approccio etnografico⁶⁰ immergendosi completamente nel contesto di riferimento in quanto, solo in questo modo, potranno essere realmente capiti i problemi che affliggono un Paese. Ne è un esempio il progetto finanziato dalla fondazione di Bill e Melinda Gates il cui obiettivo è quello di portare l'acqua potabile in una determinata zona dell'India. Tale luogo è dotato di depuratori che presentano alcuni problemi in termini di incompatibilità di orari tra lavoro degli uomini e apertura degli stessi; inoltre mancano mezzi di trasporto adeguati e compatibili con le attività e con le tradizioni degli individui che vi vivono. A partire da queste premesse, intuibili unicamente vivendo e conoscendo a fondo quel luogo, IDEO ha identificato una soluzione giungendo alla progettazione di una bicicletta, unico mezzo di trasporto ivi utilizzato, in grado di depurare l'acqua attraverso un serbatoio mentre si pedala. Questo esempio ha lo scopo di dimostrare come il Design non abbia agito unicamente sulla forma estetica della bicicletta ma abbia portato alla creazione di un nuovo prodotto funzionale a chi vive in quella zona. Il design sta rivoluzionando il mercato guidato però da nuovi driver quali la maggiore partecipazione del consumatore, dei progettisti e dei produttori, la forte attenzione all'ambiente, alle filiere corte e alla produzione artigianale. Il design è protagonista della green economy in grado di realizzare prodotti durevoli ma allo stesso tempo scomponibili e riciclabili. La vera innovazione avviene quando la tecnologia incontra la cultura e dà origine a esperienze nuove come l'experience design, disciplina volta a ottimizzare i prodotti ed i servizi in funzione dei soggetti a cui sono destinati, coniugando diverse discipline come l'architettura, il design industriale, del suono, dell'immagine, l'interazione uomo e pc.

⁵⁸Monica Calcagno, 2013, Editoriale scientifica "Narrare terre di mezzo, Managmet arte e design"

⁵⁹IDEO, Hardagadon, Sutton, 1996;1997; 2000 <http://www.ideo.com/>

⁶⁰L'etnografia è una forma di ricerca scientifica che si concentra sulla produzione sociale del significato all'interno di un gruppo o di uno spazio sociale, Indagine etnografica a cura di Pina Lalli docente in scienze della comunicazione sociale pubblica.

1.6.4 Produzione di beni e servizi creative driven

Moda

L'osservatorio di Confesercenti⁶¹ sul Turismo e Commercio in questi anni ha analizzato le imprese ed ha stimato un saldo di chiusura di negozi di abbigliamento fortemente negativo: nel 2013 sono stati costretti a chiudere mediamente 34 negozi al giorno. I dati sono allarmanti e, dal 2011 al 2014, si rileva una diminuzione di attività del 17% nel comparto tessile (da 158.000 negozi di abbigliamento a 131.682) e, l'anno peggiore in termini di perdite di tale settore, può essere considerato il 2013. Durante tale periodo infatti si è assistito alla cessazione di circa 6.000 unità portando un saldo fortemente negativo (18.208 nuove aperture contro le 32.454 chiusure) mentre aumentano sempre più i negozi che ampliano la loro rete di vendita tramite Internet potendo così raggiungere un numero elevatissimo di consumatori. Partecipa alla crisi che, come precedentemente affermato, ha portato ad un calo generalizzato dei consumi ed in particolare una diminuzione della spesa media destinata ad abbigliamento e calzature, è anche il cambiamento culturale degli Italiani.

Come asserito da Roberto Manzoni⁶², l'abbigliamento non rappresenta più uno status symbol e il modo di acquistare è completamente diverso grazie all'affermarsi dell'e-commerce e di conseguenti siti specializzati. Il mercato si divide e non tutti sono concordi con tale affermazione: certo è che il settore online sta acquisendo un'importanza sempre maggiore e sono stati istituiti numerosi outlet online ove si può acquistare a prezzi inferiori; è vero che la maggioranza di consumatori, prima di acquistare, confronta i prezzi in internet ma è altresì provato che esiste un segmento ancorato alla tradizione e alla qualità che contraddistingue il made in Italy. Le opinioni a riguardo sono contrastanti e si può individuare un target di consumatori che conferma questa teoria ed un altro, sicuramente più ampio, costituito da individui con un reddito inferiore che non è interessato alla qualità dei capi ma piuttosto al prezzo più basso. Ecco allora le grandi multinazionali con i loro negozi in franchising, capillarmente sparse in tutto il territorio che si caratterizzano per una moda veloce in continua evoluzione costituita da moltissimi pezzi di qualità mediocre e prezzi bassi. Allo stesso tempo si assiste al proliferare di outlet e centri commerciali unitamente alla diffusione di centri ingrosso cinesi che focalizzano la loro attenzione sui prezzi estremamente inferiori senza però rispettare normative e tralasciando la qualità dei prodotti. Vi è però un'altra fetta di mercato, costituita da una minoranza di consumatori, amanti del made in Italy, della sua qualità e tradizione, che non acquista capi presso catene o franchising di abbigliamento o presso rivenditori cinesi ma in negozi specializzati e continuano a far sperare una crescita ed una ripresa di tale settore. Il made in Italy non è morto e, a

⁶¹ Presenta le proprie attività per la tutela degli operatori di commercio e turismo <http://www.confesercenti.it/>

⁶² Presidente della fismo (Federazione Italiana settore moda) <http://www.fismo.it/>

conferma di questa teoria, possono essere riportati i numeri in continua crescita delle esportazioni verso grandi Paesi come Russia, Giappone ed India. Le esportazioni riportano segni positivi⁶³ con incrementi che si aggirano attorno al 23% soprattutto grazie al settore turismo ed abbigliamento.

Industrie culturali

1.6.5 Film e video

L'industria audiovisiva non è mai stata propriamente considerata un'industria culturale e, per tale motivo, non è mai stata supportata dalla politica ma, nonostante questo, è riuscita a sopravvivere alla crisi e ad ottenere importanti risultati grazie al rapporto di fiducia con il pubblico che ha reso il cinema italiano uno dei più interessanti al mondo. La produzione cinematografica si divide tra commedia e cinema d'autore e, assieme alla Francia, l'Italia è il Paese che partecipa al maggior numero di festival internazionali.

E' tuttavia riscontrabile che, complice l'avvento di nuove tecnologie che favoriscono la pirateria e la fruizione di film in streaming gratuiti, il settore cinematografico abbia subito delle modifiche e, per la prima volta, la figura del produttore ha affrontato una perdita del potere decisionale relativamente alla scelta delle sceneggiature, degli attori e delle location, causata dal sempre più importante potere distributivo delle reti televisive. Secondo il critico cinematografico Gabriele Niola⁶⁴ il cinema, negli ultimi dieci anni, non ha risentito degli effetti della crisi e, nonostante alcune sale cinematografiche siano state costrette a chiudere, il numero di spettatori e di biglietti venduti è in continuo aumento.

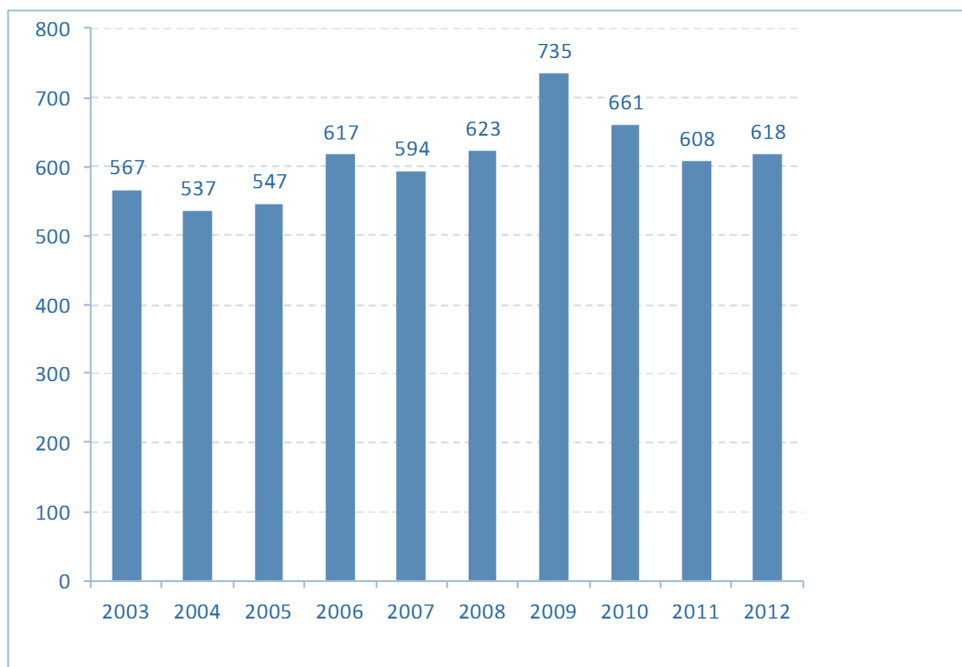
In Italia attualmente si conta la presenza di 3000 sale cinematografiche ma il loro numero è destinato a diminuire nel tempo e si valuta che i film annualmente proiettati siano 410-420. Secondo i dati forniti da Anica e Cinetel⁶⁵, il settore registra un aumento degli incassi pari all'1,45% e del 6,56% di biglietti venduti come riportato dai grafici sottostanti:

⁶³ Articolo del Sole 24 ore, 28 Maggio 2013 <http://www.ilsole24ore.com/>

⁶⁴ Critico cinematografico e video ludico, articolo 21 Gennaio 2014 <http://www.wired.it/>

⁶⁵ Anica: Sito dell'Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive e Multimediali. www.anica.it/, Cinetel: è una società partecipata pariteticamente dall'Associazione Nazionale Esercenti Cinema (ANEC) e da ANICA Servizi, cura la raccolta di dati e indaga i consumi cinematografici www.cinetel.it

Incassi Italia espressi in milioni di Euro



Fonte: Cinetel, grafico riportato dal sito www.wired.it

Si può dunque notare come nell'ultimo decennio si sia assistito ad un trend positivo e, nonostante l'incremento di download illegali e streaming a casa, gli incassi sono positivi grazie alla promozione di "film evento" e alla proiezione di contenuti alternativi. L'anno 2014, tuttavia, ha riportato una diminuzione di incassi pari al 7% ma si prospetta una risalita più che positiva per il 2015 visti i dati incoraggianti dei primi mesi dell'anno corrente. Il cinema italiano rappresenta un'eccellenza del nostro Paese che, se correttamente promossa dal governo, potrebbe portare all'accrescimento del "cineturismo" con la conseguente visita di località non conosciute che altrimenti non sarebbero mai visitate. La politica non affronta importanti riforme nel settore che potrebbero promuovere una maggiore competitività a livello internazionale. Gli unici esempi di interventi virtuosi riguardano gli incentivi fiscali varati nel 2008 a favore di produzioni cinematografiche⁶⁶, Tax Credit e Tax Shelter: il primo termine fa riferimento al credito d'imposta mentre il secondo tratta la detassazione degli utili reinvestiti in altre opere attinenti al cinema.

⁶⁶ <http://www.cinema.beniculturali.it/direzione generale/57/tax-credit-produzione-e-distribuzione/>

1.6.6 Software e videogiochi

Data l'enorme diffusione ed evoluzione dei videogiochi nella nostra società il settore videoludico è considerato parte integrante della cultura odierna ed è in continua crescita e sviluppo. Il mondo dei videogiochi realizza entrate che si attestano attorno ai 70,4 miliardi di Euro⁶⁷ all'anno anche se i veri protagonisti, in questi ultimi anni, sono stati i videogiochi creati per smartphone e tablet. L'Italia si classifica al nono posto su scala mondiale per vendite di giochi e per numero di giocatori, registrando nell'ultimo anno⁶⁸ un aumento del 16% degli stessi giocatori. Il videogioco ha assunto un'importanza rilevante per la diffusione della conoscenza del brand: le imprese che associano il lato ludico alla comunicazione sono infatti in continuo aumento poiché si desidera che il consumatore partecipi direttamente al gioco e lo colleghi al giusto brand. L'Italia, si sa, non è mai stata una leader in termini di sviluppo tecnologico ma, nel settore del videogioco, è riuscita ad affermarsi a livello europeo ed internazionale organizzando eventi e fiere su questo specifico tema. Il settore dei videogiochi potrebbe fatturare quasi 92 miliardi di Euro⁶⁹ entro la fine del 2015 e questa cifra è superiore al fatturato apportato da cinema e musica messi assieme.

⁶⁷Informazioni tratte dal Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2014: "Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi" pagina 128

⁶⁸ Dati relativi all'anno 2014, www.overgame.it

⁶⁹ Tratto dall'articolo <http://www.ilpost.it/2015/06/21/vendite-videogiochi/>

1.6.7 Musica, Radio e tv

La musica del XXI° secolo ha subito un radicale cambiamento in seguito alla rivoluzione tecnologica che ha notevolmente modificato i nostri stili di vita. La storia della musica si è evoluta passando dal microsolco, dischi in vinile, alla fase del compact disc, per poi approdare alla musica liquida:

“Da oggetto di culto in vinile, da conservare gelosamente, da collezionare, da custodire con perizia per evitare graffi e distruzioni, è diventato un piccolo pezzo di plastica, freddo e senz’anima, che non contiene più qualcosa che vada la pena conservare a lungo⁷⁰”

Il ciclo di vita del CD, che ha sostituito i dischi in vinile ad una velocità altissima, è stato essenzialmente breve perché a sua volta è stato rimpiazzato dalla musica digitale e perciò tale mercato sta declinando in maniera definitiva in quanto la musica si può ascoltare su qualsiasi dispositivo. Nonostante la spesa legata all’acquisto di supporti per ascoltare la musica e i CD sia drasticamente diminuita, tale settore continua a vivere grazie ai generosi investimenti delle aziende che si servono della musica come vettore per far conoscere i loro prodotti. Il suono è tornato ad essere un importante strumento di condivisione, di incontro e di comunicazione per dialogare con le nuove generazioni. Coloro i quali desiderano avere un contatto diretto con tale target possono perciò sfruttare la musica come un elemento di forte unione trasmettendo messaggi attraverso i testi delle canzoni. Fino a pochi anni fa la musica si poteva scaricare gratuitamente in maniera illegale mentre, allo stato attuale, sono state ideate nuove applicazioni che permettono di avere accesso ad una libreria musicale potenzialmente infinita in maniera gratuita. Autore di questa innovazione è *Spotify*, un’app che permette lo *streaming on demand* di ogni genere di brano, artista e cantautore senza dover scaricare brani ed appesantire la memoria dei dispositivi o compiere gesti illegali. Numerosissimi sono inoltre gli artisti che sono riusciti ad emergere grazie alle nuove piattaforme web come Youtube raggiungendo il successo in maniera autonoma e potenzialmente gratuita. Avere un canale Youtube è un’operazione semplice che non richiede alcun investimento finanziario e, se potenzialmente chiunque potrebbe possederne uno, non tutti sono però destinati ad ottenere il successo perché dipende dalla personalità dell’autore e da quanto si riesce ad entrare in sintonia con gli ascoltatori.

Passando al settore radio si può osservare come, grazie alla sua vivacità, leggerezza e versatilità continui a dimostrare di saper resistere nonostante gli anni di crisi.

⁷⁰ Citazione tratta dal sito www.repubblica.it articolo 21 Aprile 2002

I nuovi mezzi di comunicazione hanno finito col coniugarsi con il flusso della radio, sia tramite web che attraverso applicazioni per smartphone; durante i primi mesi del 2014 sono emersi alcuni segni di ripresa dimostrati dalla raccolta dati CATI⁷¹ che si basa su interviste telefoniche affiancate da un meter elettronico per la rilevazione dei canali d'ascolto. Internet è stato uno strumento complementare che ha permesso agli ascoltatori radiofonici di conoscere i volti degli speaker, le loro movenze e le loro espressioni; d'altra parte, ogni canale radio ha potuto dotarsi di una pagina web e di un profilo social tramite i quali è possibile coinvolgere gli ascoltatori creando una forte integrazione tra radio e web. Stabili, se non in crescita, i canali radio informativi e i canali posti all'interno di centri commerciali per promuovere particolari prodotti-servizi e ciò permette di instaurare un legame strettissimo con i consumatori che ascoltano mentre compiono i loro acquisti. I diversi media operano integrati tra loro poiché non si può più fare a meno delle recenti realtà comunicative. Sono sempre più numerosi infatti gli utenti che commentano in tempo reale ciò che vedono per la TV utilizzando i principali social network, dando origine a dibattiti e creando un gruppo d'ascolto virtuale: è il cosiddetto second screen per cui si guarda la Tv commentando in diretta ciò che si vede. Molti programmi (X-factor è stato uno dei primi) hanno deciso di sfruttare tale occasione per coinvolgere direttamente i consumatori attraverso televoti virtuali ed altre operazioni simili: tale fattore è realmente importante e Auditel ha deciso di farsi affiancare dai Twitter TV Ratings per rilevare la correlazione esistente tra un determinato show televisivo e i “tweet”.

⁷¹ CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing) è una modalità di rilevazione diretta di unità statistiche realizzata attraverso interviste telefoniche, dove l'intervistatore legge le domande all'intervistato e registra le risposte su un computer

1.6.8 Stampa e editoria

L'anno 2013 ha visto un'ulteriore diminuzione del 6,3% di libri acquistati mentre si è registrato un aumento quasi del 3% per gli e-book. Questo dato è significativo e implica che è cambiato il modo di leggere delle persone e, per non decretarne la fine del settore, occorre cambiare il modo di pubblicare i contenuti. Il libro necessita di essere rinnovato guardando alla rete non come una minaccia ma come una nuova risorsa in quanto l'editoria può focalizzare l'attenzione sulla propria *core competence* ovvero i contenuti ed il modo di raccontarli; si devono ridefinire i valori e la capacità di affascinare e coinvolgere un pubblico che sembra prendere direzioni di consumo diverse. Il mercato deve quindi tenere in considerazione la possibilità di sfruttare le tecnologie, la creatività e la sostenibilità economica al fine di creare nuovi contenuti editoriali.

Dall'analisi condotta da Nielsen emerge che un italiano su due non legge nemmeno un libro ed ogni anno registra dati negativi: meno lettori e meno acquisti tanto che la percentuale di chi compra almeno un libro all'anno si attesta attorno al 37% con un ulteriore calo della spesa media stimata attorno a 57,4 Euro. Dal 2011 al 2013 gli acquirenti sono diminuiti del 15% ed i lettori dell'11% ma, oltre alla crisi che ha influito negativamente sui consumi, anche la rete ed il web hanno condizionato le abitudini dei lettori. Ciò che si auspicherebbe è la proposta di una riforma volta a risanare le sorti dei libri facendo in modo che il loro consumo non sia un qualcosa di *élitario* ma che coinvolga tutti. Dovrebbe essere finanziato un "masterplan del libro" con le indicazioni per uscire dalla crisi e nuove politiche pubbliche a favore della lettura; per fare questo potrebbero essere realizzati festival letterari, saloni ed eventi dedicati oltre che investire nelle biblioteche pubbliche favorendo l'innovazione tecnologica. La rete rappresenta un modo diverso di rendere i consumatori protagonisti della lettura e necessita, per esistere, dei libri con le loro storie: il mercato ha bisogno di contenuti ricchi di qualità, frutto di un lavoro remunerato e non di contenuti gratuiti mediocri dei quali non si conosce nemmeno la veridicità delle informazioni. Senza ricchezza non c'è innovazione e, se nessuno paga più la letteratura, la musica ed i film saranno destinati a scomparire e la rete non sarebbe in grado di resistere senza questa tipologia di contenuti. I libri sono sempre meno acquistati nei negozi, non sono valorizzati nelle vetrine e fungono da complemento ad altre merci all'interno delle librerie; a questo triste panorama si contrappone invece la situazione online registrando andamenti positivi ove invece si possono trovare community di appassionati, blog di suggerimenti e condivisioni. L'editoria italiana registra andamenti negativi però gli e-book rappresentano la svolta in grado di rinvigorire il mercato.

Al fine di incoraggiare iniziative volte alla promozione della lettura, la call “Book to the future”, progetto speciale del Salone del Libro di Torino, ha premiato 10 startup internazionali in grado di offrire servizi innovativi e di ridefinire l’editoria nell’era del digitale e, di queste, 7 startup sono italiane. Si tenta di recuperare la lettura integrandola con la rete e con le nuove tecnologie offrendo contenuti interattivi, video e possibilità di scrivere direttamente narrazioni e racconti: tutte proposte che valorizzano diverse caratteristiche di approccio alla lettura.

1.6.9 Patrimonio storico-artistico: musei, biblioteche e archivi

Il patrimonio storico-artistico⁷² di un Paese comprende l’insieme dei beni di particolare rilievo storico ed interesse pubblico che contribuisce a costituire la ricchezza di un territorio ed è parte integrante della società e dell’economia stessa. Per una corretta valorizzazione del patrimonio artistico-culturale è necessaria la collaborazione fra enti pubblici e privati che consente di non sottostare a logiche puramente economiche ed offre una gamma più ricca di servizi.

A tale proposito, attorno agli anni ‘90, si sono diffuse le cosiddette gestioni autonome⁷³ ovvero soggetti giuridici che amministrano i beni e le attività culturali e sono costituiti da associazioni, fondazioni, aziende speciali, consorzi e società con lo scopo di valorizzare il patrimonio storico-artistico, come farebbe un soggetto pubblico, sfruttando le risorse provenienti dal settore privato. Questa modalità di gestione si è rivelata nel tempo realmente vantaggiosa tanto da aver portato alla costituzione di moltissime realtà simili che, seppur con caratteristiche proprie e differenti, presentano tutte un forte livello di autonomia gestionale, finanziaria e amministrativa e l’utilizzo di nuove professionalità e competenze qualificate. Dall’indagine condotta da Federculture⁷⁴ è emerso che, nonostante la crisi abbia portato ad una contrazione dei consumi culturali e ad un taglio di risorse disponibili, le gestioni autonome sono riuscite a sopravvivere dipendendo sempre meno dalle risorse esterne e autofinanziandosi con i ricavi autogenerati.

Un esempio virtuoso di tale attività è dato dalla Fondazione Musei Civici di Venezia⁷⁵ sorta nel 2008 ad opera del Comune di Venezia che nell’arco di quattro anni ha raggiunto un livello di autofinanziamento del 97,7%.

⁷²La definizione è tratta dal sito <http://www.patrimonioculturale.net/>

⁷³ Informazioni tratte dal Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2013: “Io sono cultura. L’Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi”

⁷⁴ Federazione delle Aziende e degli Enti di gestione di cultura, turismo, sport e tempo libero. Per maggiori informazioni si visiti il sito www.federculture.it

⁷⁵ Le attività svolte dalla Fondazione Musei Civici Venezia è disponibile al sito <http://www.visitmuve.it/>

Questa Fondazione non offre unicamente la possibilità di accedere a diversi musei ma propone anche un insieme di eventi culturali di alta qualità e valenza educativa.

Anche se non appare corretto generalizzare la situazione, le ricerche evidenziano un incremento della domanda di cultura che, grazie anche a questa collaborazione tra soggetti di natura pubblica e privata, ha portato ad un aumento dell'occupazione. Il sistema delle gestioni autonome si è dimostrato un'esperienza positiva per tutti i comuni italiani ed ha portato ad una maggiore valorizzazione del patrimonio per la migliore qualità dei servizi offerti che ha comportato un incremento del turismo e un conseguente aumento dell'occupazione. Il decreto di *spending review* e le norme varate in questi ultimi anni hanno tuttavia frenato quest'ondata positiva imponendo limiti e obblighi alle gestioni autonome che hanno portato a gravi problemi di governance che di fatto ne impediscono e limitano le possibilità di sviluppo. Mancano inoltre soggetti che si occupino del restauro e dell'offerta di una gamma di servizi ancora più ampia in grado di sfruttare le competenze tecnologiche per far conoscere all'estero il nostro patrimonio ed incrementare il numero di turisti.

Come affermato dall'onorevole Dario Franceschini, Ministro dei Beni, Attività Culturali e Turismo (intervista rilasciata in al TG1 in data 15/09/2015), "*L'Italia ha la forza nel suo sistema: 4000 musei e più di 400 musei luoghi della cultura dello Stato*" pertanto la cultura deve essere al centro della scommessa sul futuro dell'Italia e diventare strumento per riprendere la priorità sul palcoscenico internazionale.

1.6.10 Performing arts

Il termine performing arts è comparso per la prima volta negli anni '60 e fa riferimento alle espressioni artistiche quali danza, musica, teatro, cinema e poesia il cui elemento fondamentale è l'utilizzo del corpo come medium artistico. Tali espressioni artistiche rappresentano il core delle industrie culturali e creative in stretta relazione con il territorio in cui sono istituite. In questi ultimi anni sono stati attuati consistenti tagli alle risorse destinate alle arti performative da parte del governo e assistito ad una contrazione della domanda. Dal momento che, tra le principali fonti d'entrata si contano i ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti, non si può non analizzare i dati riportati dalla SIAE⁷⁶ nei diversi settori delle arti performative. La Società ha riportato i seguenti risultati: la lirica segna tutti risultati positivi mentre la prosa, i concerti, la danza ed il balletto ottengono un incremento considerevole nell'offerta a cui non corrisponde un sensibile aumento di pubblico. Il calo di domanda che ha caratterizzato questi ultimi anni il settore artistico è in linea con il calo generalizzato dei consumi indotto dalla crisi economica; un altro dato negativo è la diminuzione dell'occupazione in tale settore causato dalla lentezza dei percorsi d'accesso e dal concreto rischio di periodi di inattività di lavoro con conseguenti entrate instabili. Le performing arts stanno vivendo un periodo di crisi strutturale che può essere superato solo attraverso un riassetto istituzionale del sistema e delle politiche del settore e uno dei punti deboli dell'attività culturale in Italia è l'incapacità di formulare strategie adeguate di lungo periodo. Il problema sta nella difficoltà di proporre processi innovativi sul piano manageriale e nel 2013 le performing arts hanno assistito ad una serie di modifiche volte ad apportare cambiamenti innovativi, a partire dalla governance e dal nuovo modello di management

“orientato al raggiungimento di finalità istituzionali in condizioni di sostenibilità economica durevole basato sulle conoscenze e le competenze delle persone, su logiche di apertura, rendicontazione e trasparenza e su un utilizzo effettivo e non solo formale e nominalistico degli strumenti manageriali⁷⁷”.

⁷⁶ La SIAE è la Società italiana degli autori e editori, per maggiori informazioni si veda il sito <http://www.siae.it/>

⁷⁷ Donato F., La crisi spreca, Aracne editrice, cit tratta dal Rapporto elaborato da Fondazione Symbola e Unioncamere anno 2014: “Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi”, pagina 154.

1.6.7.11 Arti visive

Il concetto di arti visive si è diffuso dopo la Seconda Guerra Mondiale e fa riferimento a quella tipologia d'arte che coinvolge principalmente la percezione visiva. Tradizionalmente appartengono a questa categoria la pittura, la scultura, l'architettura e la fotografia; tale categoria è stata poi ampliata fino all'inserimento di disegno, stampa, produzione audiovisiva ulteriormente ampliata a design ed artigianato.

1.7 Benefit culturali

Dopo l'analisi dettagliata dei settori che compongono le industrie creative e culturali passiamo ad analizzare i benefici che esse apportano: la cultura può essere considerata come importante leva turistica, i consumi in termini culturali vanno ad incidere sull'economia generale, l'occupazione che essa genera assume un andamento positivo nonostante gli anni di crisi e si rilevano buoni andamenti anche nel settore delle esportazioni.

1.7.1 Il turismo culturale

Il turismo culturale è una forma di turismo connessa alla cultura di un determinato Paese in base alla storia, al patrimonio artistico-culturale ed alle tradizioni del paese stesso che contribuiscono a renderlo un luogo prescelto da visitare. Si ritiene che tale fenomeno abbia avuto origine proprio in Italia con la tradizione dei grand tour del 1600-1800 di cui Goethe⁷⁸ ci ha lasciato memorabile traccia. La cultura può infatti essere utilizzata come un'importante leva turistica con l'obiettivo di promuovere la conoscenza di un determinato territorio in grado di offrire un'esperienza unica a specifici target turistici. L'aumento del reddito dei cittadini nei Paesi emergenti⁷⁹, unito alla diminuzione dei costi di trasporto, hanno portato ad una crescita del flusso turistico mondiale destinato ad aumentare ulteriormente nei prossimi anni.

L'unicità del sistema territoriale italiano rappresenta occasione di confronto, integrazione e scambio culturale con persone che provengono da tutto il mondo: le città necessitano quindi di essere sapientemente gestite per attirare un numero sempre più elevato di turisti, potendo contare su uno dei patrimoni artistici più ricchi al mondo.

Tutto deve essere effettuato con lo scopo di massimizzare la capacità di creare valore sociale e perché ciò avvenga occorre lavorare su questi quattro fronti:

- 1) analisi della domanda target per capire in modo approfondito le esigenze, le aspettative, i desideri e i comportamenti d'acquisto dei turisti;
- 2) creare valore e farlo percepire ai turisti in modo da renderli disposti a pagare il prezzo proposto senza quindi limitarsi a disporre di un elenco delle attrattività del luogo o delle iniziative presenti ma reinterpretando gli asset e i prodotti di natura culturale, pensandoli come un unico sistema generatore di valore la cui forza competitiva dipende dalla qualità con cui le componenti sono in relazione;
- 3) posizionamento dell'offerta in relazione a ciascun target al fine di garantire un'esperienza unica ed irripetibile;
- 4) definizione degli assetti di governance.

Il turismo culturale ha un forte impatto sull'economia ma appare ancor più importante che, prima di promuovere eventi culturali, le Amministrazioni ed il Governo orientino l'imprenditorialità e l'artigianato locale allo sviluppo di servizi e strutture finalizzati all'accoglienza dei turisti stessi.

⁷⁸ Goethe fu un grandissimo scrittore, poeta e drammaturgo tedesco.

⁷⁹ Per Paesi emergenti si intendono i BRICS: Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica

Non si parla solo di infrastrutture, necessarie e complementari all'offerta, ma di individuare iniziative in grado di intensificare le relazioni con i turisti culturali, ideando strategie volte alla promozione del fattore culturale stesso come principale attrattore di un dato territorio. La valorizzazione del patrimonio italiano necessita di professionalità specifiche, di addetti con qualificazione elevata a tutti i livelli. Si coinvolgono economisti, tecnici e psicologi al fine di valutare l'impatto economico della cultura aumentato dall'attrattività turistica. La cultura influenza l'economia di un Paese agendo contemporaneamente su due fronti: da un lato funge da attrattore per il turismo culturale attivando entrate economiche provenienti dai turisti stessi (alloggi, trasporti, ristorazione, souvenir, guide) e, dall'altro, rappresenta un fattore competitivo e vantaggioso fondamentale per un Paese. Cultura e creatività favoriscono l'innovazione, ingrediente fondamentale per l'economia soprattutto in un momento di crisi come questo. Il sistema italiano di offerta turistica dovrà dunque essere *culturally centred* rendendo la cultura il perno propulsore del turismo: l'Italia può vantare un ingente patrimonio artistico costituito da musei, biblioteche, teatri, monumenti, palazzi storici che rappresentano il punto di partenza per scegliere il nostro Paese come meta turistica. Risulta quindi evidente la necessità di sviluppare un'offerta adeguata e completa in termini di accoglienza e servizi per i turisti che andrà ad incidere sull'economia dell'intero territorio. Non si può dare per scontato che tutte le città creative siano in grado di offrire strutture adeguate ad accogliere i visitatori e, un esempio di questa mancanza è rappresentato dalla città di Pompei⁸⁰, uno dei siti archeologici più visitati al mondo eppure carente di attrezzature idonee a completare l'offerta: mancano alberghi, ristorazioni e negozi di souvenir che costituirebbero un'opportunità per creare nuova occupazione e diminuire i disagi dei visitatori stessi. Questa situazione, per altro, è comune a molte città che detengono potenziale artistico-culturale per attrarre turisti da tutto il mondo ma non posseggono strutture per favorirne la sistemazione: i governi devono quindi intervenire al fine di migliorare la situazione favorendo allo stesso tempo l'economia del Paese. Isnart⁸¹, l'Istituto Nazionale Ricerche Turistiche, nel 2013 ha condotto un'analisi per Unioncamere per identificare le motivazioni che inducono i turisti a scegliere l'Italia come meta delle loro vacanze, dimostrando come il 13,3% dei visitatori compie questa scelta perché attratto dal patrimonio creativo e culturale italiano.

L'obiettivo finale è quello di promuovere il turismo culturale di qualità per permettere ai visitatori di scoprire, assaporare e conoscere le straordinarie bellezze artistiche, culturali e naturali del nostro Paese senza quindi considerare i visitatori come soggetti passivi dai quali ottenere maggiori entrate economiche, ma come persone con interessi culturali e professionali.

⁸⁰Articolo www.ecampania.it/napoli/cultura/imprenditori-e-polo-turistico-soluzione-al-paradosso-pompei, 11 Novembre 2014

⁸¹Isnart: Istituto nazionale ricerche turistiche <http://www.isnart.it/>

1.7.2 Occupazione

Il 5,7% dell'economia, pari a circa 80 miliardi di Euro, è generato dal sistema produttivo culturale, composto da imprese, pubbliche istituzioni e no profit. Nelle ICC lavorano circa 1,4 milioni di persone, cifra elevatissima che dimostra quanto importante sia la creatività nel sistema economico. La cultura, nel settore privato, offre occupazione a 1,3 milioni di individui corrispondente al 5,8% degli occupati in Italia. Osservando i singoli settori che compongono le ICC si nota come la maggior parte di ricchezza sia generata dalle industrie creative e culturali mentre assumono un ruolo secondario le performing arts e le arti visive.

La tabella sottostante⁸² riporta il valore aggiunto e l'occupazione generata dalle ICC divise per settori; la prima colonna è espressa in valore assoluto mentre la seconda in termini percentuali:

Settori ICC	Valore aggiunto		Occupazione		
	Miliardi di Euro	Quote %	Migliaia	Quote %	
Industrie creative	€ 35.176,20		47	741,2	53,2
Architettura	€ 12.564,20		16,8	223,5	16
Comunicazione e branding	€ 3.956,50		5,3	80,7	5,8
Design	€ 2.192,20		2,9	48,3	3,5
Produzione di beni e servizi creative driven	€ 16.468,40		22	388,7	27,9
Industrie culturali	€ 34.732,10		46,4	544,1	39
Film, video, radio e TV	€ 8.061,90		10,7	73,7	5,3
Videogiochi e software	€ 12.073,20		16,1	226,8	16,3
Musica	€ 410,40		0,5	5	0,4
Libri e stampa	€ 14.231,60		19	238,7	17,1
Patrimonio storico artistico	€ 1.097,30		1,5	229	1,6
Musei, biblioteche, archivi	€ 1.097,30		1,5	229	1,6
Performing arts e arti visive	3.906		5,2	85,4	6,1
Rappresentazioni artistiche, intrattenimento	€ 3.906,20		5,2	85,4	6,1

Fonte: elaborazione dati Unioncamere, documento “Io sono cultura, L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi” rapporto 2014.

⁸² Tabella elaborazione dati Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2014: “Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi”, pagina 52.

1.7.3 Consumi culturali

L'interesse verso la cultura di ogni individuo dipende da molteplici fattori: dal reddito, dalla sua formazione personale e dal grado di accesso alle risorse culturali. L'Italia gode del titolo di Paese con il più alto numero di beni artistici del mondo⁸³ ma presenta un tasso di istruzione molto basso rispetto agli Stati membri, che influisce negativamente sui consumi di beni culturali. Nella Penisola⁸⁴ si contano oltre 46.000 beni architettonici, 4.588 musei e istituti simili con 240 aree archeologiche e 501 monumenti o complessi monumentali, 12.700 biblioteche e ben 51 siti Unesco su 1.031 riconosciuti. Nonostante l'ingente patrimonio artistico, l'Italia figura all'ultimo posto della classifica degli Stati appartenenti all'Unione Europea per le spese destinate alla cultura: secondo uno studio pubblicato da Eurostat,⁸⁵ tale spesa si attesta attorno all'1,1 % del PIL contro il 2,2% della media europea. Questo non dipende dalla mancanza di attrattive ma da una mancanza di interesse, come dimostra il sondaggio condotto e pubblicato dal "Sole24ore" in un articolo⁸⁶. Sembra che gli italiani non siano particolarmente interessati alla cultura, per via del costo elevato e del poco tempo a disposizione: dai dati del sondaggio è emerso che nel 2013 solo il 60% degli Italiani ha visto o ascoltato un programma culturale per radio o tv, il 56% ha letto un libro, il 30% ha visitato un museo, il 24% ha assistito ad un'opera teatrale e il 17% ad una lirica. I consumi di beni culturali sono influenzati anche dall'istruzione e dall'educazione ricevute e la percentuale del tasso di istruzione registrato in l'Italia è molto basse rispetto alla media europea.

⁸³ Affermazione di Unesco, Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura.
<http://whc.unesco.org/>

⁸⁴ Citazione di Hervè Barbare, ex responsabile del Louvre, articolo del giornale il Sole 24Ore del 26 Luglio 2015
<http://www.ilsole24ore.com/>

⁸⁵ Statistiche ufficiali dell'UE, <http://ec.europa.eu/eurostat>

⁸⁶ Articolo tratto da <http://www.ilsole24ore.com/art/servizio/2013-11-04/italia-cenerentola-consumi-culturali-ma-internet-e---boom-blog-reti-sociali-e-giochi-online-162618.shtml?uuiid=ABnIVOb>

Il tasso di istruzione⁸⁷ per fasce d'età è riportato nella tabella sottostante ed è espresso in punti percentuali:

	BASSO	MEDIO	ALTO	BASSO	MEDIO	ALTO
EU-27	21	48	31	32,3	46,1	21,5
DK	15,5	40,4	44	28,2	42,8	29
DE	13,9	59,5	26,5	14,8	58,9	26,3
ES	37,7	24,9	37,4	56,7	19,4	23,8
FR	17,6	41,4	41	36,7	41,8	21,4
IT	33	47,9	19,1	53,5	34,8	11,7
NL	19	42,8	38,2	30,7	39,4	29,9
SE	12,4	46,7	41	23,3	48,2	28,5
UK	19,4	41,4	39,2	29,1	41	29,9

Fonte: Eurostat, Cultural statistic 2011

La competizione globale si basa sempre più sul piano del capitale umano e, di conseguenza, non si può non considerare l'importanza "dell'infrastruttura" della formazione e dell'istruzione del nostro Paese che, ad oggi, si trova in una posizione di svantaggio rispetto agli altri Paesi europei. A conferma di questo l'OCSE, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, rileva che l'Italia è il Paese che spende meno denaro per l'istruzione⁸⁸ e vanta un tasso di laureati tra i più bassi rispetto alla media dei Paesi OCSE⁸⁹.

In ambito turistico solo il 17% degli operatori possiede una formazione di livello superiore o universitario contro il 35% dei competitor europei. Il Governo potrebbe quindi intervenire al fine di favorire la cultura ed una maggiore istruzione che gioverebbero all'Italia per il rilancio dell'economia. Tuttavia sembra che in questi ultimi mesi i consumi culturali siano in aumento sia per il numero di visitatori di siti archeologici, musei, cinema e spettacoli.

⁸⁷ Tabella elaborazione dati Eurostat, Cultural statistic 2011

⁸⁸ Articolo "Il Messaggero" <http://www.ilmessaggero.it/PRIMOPIANO/SCUOLAEUNIVERSITA>

⁸⁹ I Paesi che fanno parte dell'Ocse sono 34: Australi, Austria, Belgio, Canada, Cile, Corea del Sud, Danimarca, Estonia, Finlandia, Giappone, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lussemburgo, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia, Ungheria e Repubblica Federale Tedesca.

1.7.4 L'esportazione

Nell'anno 2013 il 10,7% delle esportazioni era costituito dal sistema produttivo culturale, quarto posto dopo la filiera meccanica, la chimico-farmaceutica e la metallurgica. Dall'osservazione dei dati ISTAT emerge che la bilancia commerciale si chiude con un andamento positivo pari a 25.695 milioni di Euro.

Di seguito saranno riportate due tabelle che mostrano le esportazioni del sistema produttivo culturale in milioni di Euro e successivamente le incidenze percentuali sull'export nazionale

Esportazioni del sistema produttivo culturale per settori in valore assoluto⁹⁰ (le cifre sono intese come milioni di Euro):

Settori ICC	1992	2002	2009	2012	2013
Industrie creative	11.136	28.901,40	28.018,60	36.349,60	38.609,40
Produzione di beni e servizi creative driven	11.136	28.901,40	28.018,60	36.349,60	38.609,40
Industrie culturali	1.500,90	3.023,50	2.664,70	3.107,10	3.008,30
Film, video, radio e TV	460,9	833,1	826,4	938,1	796,6
Videogiochi e software	196,9	386,9	260,6	285	279,6
Musica	5,7	63,4	26,3	28,9	41
Libri e stampa	837,4	1.740,20	1.551,40	1.855,10	1.891,10
Patrimonio storico artistico	7,5	15,1	12,6	17,4	20,9
Musei, biblioteche, archivi	7,5	15,1	12,6	17,4	20,9
SISTEMA PRODUTTIVO	12.644,50	31.989,90	30.695,50	39.474,10	41.638,60
ALTRI SETTORI	100.684,90	247.123,60	261.037,20	350.708	348.215,50
TOTALE ECONOMIA	113.329,30	269.063,50	291.733,10	390.182,10	389.854,20

Fonte: elaborazione dati Istat, documento "Io sono cultura, L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi" rapporto 2014.

⁹⁰ Tabella derivante dall'elaborazione dati del Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2014: "Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi", pagina 56

La seconda tabella⁹¹ esprime invece le incidenze in termini percentuali dell'export del settore creativo e culturale:

Settori ICC	1992	2002	2009	2012	2013
Industrie creative	11.136	28.901,40	28.018,60	36.349,60	38.609,40
Produzione di beni e servizi creative driven	11.136	28.901,40	28.018,60	36.349,60	38.609,40
Industrie culturali	1.500,90	3.023,50	2.664,70	3.107,10	3.008,30
Film, video, radio e TV	460,9	833,1	826,4	938,1	796,6
Videogiochi e software	196,9	386,9	260,6	285	279,6
Musica	5,7	63,4	26,3	28,9	41
Libri e stampa	837,4	1.740,20	1.551,40	1.855,10	1.891,10
Patrimonio storico artistico	7,5	15,1	12,6	17,4	20,9
Musei, biblioteche, archivi	7,5	15,1	12,6	17,4	20,9
SISTEMA PRODUTTIVO	12.644,50	31.989,90	30.695,50	39.474,10	41.638,60
ALTRI SETTORI	100.684,90	247.123,60	261.037,20	350.708	348.215,50
TOTALE ECONOMIA	113.329,30	269.063,50	291.733,10	390.182,10	389.854,20

Fonte: elaborazione dati Istat, documento "Io sono cultura, L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi" rapporto 2014, pagina 57.

1.7.5 Sponsorizzazioni

I fondi pubblici destinati alla cultura sono sempre più esigui ma, fortunatamente, sembra che i privati abbiano a cuore la salvaguardia del patrimonio artistico-culturale e donino risorse economiche alle associazioni per la restaurazione di beni pubblici. I rappresentanti di alcuni noti brand, in parte perché realmente interessati al patrimonio storico italiano e in parte per avere un riscontro positivo della loro immagine, hanno elargito ingenti somme per restaurare alcune opere. Fra gli esempi più noti ricordiamo il Colosseo e la Scala di Milano con il contributo di Diego della Valle, l'arco Etrusco di Perugia, ad opera di Brunello Cucinelli, il Ponte di Rialto grazie all'intervento di Renzo Rosso e la Fontana di Trevi, grazie alle donazioni del marchio Fendi. Nel 2013 le sponsorizzazioni ammontavano a 1200 milioni di Euro e tale tendenza sembra essere in crescita.

⁹¹ Tabella elaborazione dati Istat, Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2014: "Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi", pagina 57

1.8. Intervento pubblico nelle ICC

Come precedentemente affermato, le ICC generano occupazione, favoriscono l'innovazione ed incidono positivamente sull'economia di un Paese e, al fine di accompagnare e sostenerne lo sviluppo, occorre l'intervento della Pubblica Amministrazione. La spesa pubblica destinata al settore della cultura in Italia è difficilmente quantificabile per diversi motivi di seguito esposti.

Le azioni effettuate per la conservazione e per la valorizzazione del patrimonio artistico infatti sono affidate a soggetti distinti, o alle amministrazioni centrali o ad Enti locali. Le attività culturali, poiché molto diverse tra loro, presentano strutture di costo e di ricavo differenti che ne impediscono un confronto diretto ed immediato. In terza istanza le fonti statistiche delle spese della Pubblica Amministrazione non sono omogenee e si contraddistinguono per il criterio di registrazione dei dati (cassa o competenza) e per i livelli di disaggregazione (tipologia di spesa e livello di governo) rendendo difficile distinguere tra spese culturali, musei e biblioteche, e spese per ricreazione e culto, cinema e teatro.

Le industrie creative e culturali sostengono costi diretti ed indiretti che non vengono coperti totalmente dai ricavi generati dalla vendita dei prodotti/servizi offerti e necessitano quindi di un aiuto economico da parte dello Stato. Le modalità di intervento possono riguardare l'attività di gestione dei musei, di biblioteche e di archivi; la promozione culturale e la tutela del patrimonio e la concessione ai privati di risorse pubbliche.

Si riporta di seguito la percentuale di spesa pubblica che il Governo e le Istituzioni destinano al settore delle industrie creative e culturali:

Percentuale di spesa pubblica destinata all'istruzione, dati 2011

	CULTURA %	ISTRUZIONE %
Islanda	7,4	16,6
Estonia	5	16,9
Lettonia	4,2	14,9
Lussemburgo	4	12,1
Slovenia	3,7	13,1
Ungheria	3,5	10,4
Olanda	3,5	11,6
Spagna	3,3	10,5
Slovacchia	3	10,6
Repubblica Ceca	2,9	11,4
Polonia	2,9	12,8
Norvegia	2,9	12,6
Danimarca	2,8	13,5
Cipro	2,8	15,6
Romania	2,7	10,5
Lituania	2,6	15,6
Svizzera	2,6	17,9
Francia	2,5	10,8
Belgio	2,4	11,6
EU-27	2	10,9
EA-17	2.2	10,1
Portogallo	2.2	12,9
Finlandia	2.2	11,6
Svezia	2.2	13,3
Bulgaria	2.1	10,2
Malta	2.1	13,9
Regno Unito	2.1	13,4
Austria	1.9	11
Germania	1.8	9,4
Irlanda	1.8	10,9
Grecia	1.2	7,9
Italia	1.1	8,5

La tabella evidenzia la percentuale esigua di spesa pubblica destinata alla cultura in Italia: i fondi assegnati alla cultura hanno subito un'ulteriore contrazione in questi anni.

1.9 Alleanze e reti d'impresa

Le imprese creative e culturali italiane si caratterizzano per essere di piccole dimensioni, molto flessibili, con competenze interdisciplinari ma con scarso potere decisionale a livello di mercato. La maggioranza delle ICC inoltre è composta da un unico soggetto che si dedica alla propria mansione senza preoccuparsi di alcuni aspetti fondamentali come le attività di comunicazione e l'analisi della contabilità che vengono così, molto spesso, delegate all'esterno. Questo comporta elevati costi che influiscono negativamente sul bilancio delle imprese e, per risolvere questo problema comune, molte imprese hanno deciso di allearsi e di costituirsi in rete: questo permette infatti di ottenere vantaggi in termini di diminuzione dei costi e conseguente aumento di ricavi dal momento che l'unione consente di aumentare la produzione e di raggiungere un pubblico più vasto. L'associazione in rete consente inoltre l'accesso a nuova conoscenza, la possibilità di sfruttare strutture pubbliche e ad avere accesso a finanziamenti altrimenti non raggiungibili. E' bene che le imprese che decidono di allearsi condividano i loro obiettivi e stilino un programma da seguire per evitare spiacevoli conflitti interni. Si stima che, alla fine del 2012, le imprese alleate erano circa 465, pari al 14% del totale delle ICC.

1.10 ICT e nuove tecnologie digitali

Il termine ICT⁹² indica "Information and Communication Technologies" ovvero le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione; esse rivestono un ruolo molto importante all'interno della società e, grazie alla loro versatilità, possono essere utilizzate in diversi ambiti spaziando dall'educazione scolastica, all'utilizzo come mezzo di comunicazione di un brand e alla distribuzione di beni e servizi. Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione rivestono un ruolo chiave per le imprese creative culturali, ampliando il bacino di utenza raggiungendo così un pubblico più vasto superando i confini imposti dalla geografia del territorio. Esse inoltre forniscono strumenti indispensabili per l'espressione artistica e per l'innovazione delle forme di comunicazione, permettono l'accesso a contenuti digitali di biblioteche e ad archivi storici, offrono la possibilità a chiunque di affermarsi e specializzarsi in diversi ambiti tramite internet e servendosi di canali e mezzi di comunicazione che presentano costi minimi. Un cantautore, ad esempio, può avere il proprio canale You Tube e raggiungere a costo zero un pubblico potenzialmente vastissimo collegandosi attraverso un profilo Facebook, Twitter o di qualsiasi altro social network per accrescere la propria conoscibilità.

⁹² ICT: Information Communication Technology. Indica l'insieme delle tecnologie che consentono il trattamento e lo scambio delle informazioni in format <http://www.ehiweb.it/>

Le ICT facilitano nuove forme di interazione sociale attraverso feedback, scambi di idee e commenti e, allo stesso tempo, favoriscono l'accesso a nuove modalità di finanziamento come il crowdfunding. Questa nuova metodologia di finanziamento è resa possibile dall'avvento delle nuove tecnologie digitali e consente di raccogliere donazioni attraverso la creazione di piattaforme online alle quali chiunque, dal singolo cittadino alla grande impresa, può partecipare.

Le ICC e le ICT sono due settori che si completano: le ICC realizzano i contenuti digitali per le ICT che fungono a loro volta da veicolo e mezzo di promozione sul mercato. Si può dunque asserire che le industrie creative e culturali stimolino la continua innovazione delle tecnologie dell'informazione e che queste ultime modifichino i tradizionali modelli di consumo culturale e la loro comunicazione. Gli strumenti digitali affiancando i canali tradizionali di comunicazione permettono di realizzare la *user generated content* ovvero la possibilità da parte degli utenti stessi di inserire contenuti fruibili da qualsiasi ente.

1.11 Gli osservatori culturali

Durante gli anni '80, complice l'aumento degli investimenti pubblici generato dal clima di attivismo che ha contraddistinto quegli anni, si è dedicata particolare attenzione al ruolo degli Osservatori culturali: si tratta di validi strumenti di analisi che aiutano a definire, valutare e comparare le tendenze, in termini di attività culturali e i contesti territoriali⁹³. Nel 1985 è stata promulgata la legge quadro dello Stato, numero 163 "Nuova disciplina sugli interventi dello Stato a favore dello spettacolo", la quale prevedeva l'istituzione dell'Osservatorio dello spettacolo e successivamente la diffusione degli Osservatori culturali.

In Italia fra i più importanti ricordiamo⁹⁴:

- l'Osservatorio culturale della Regione Lombardia, istituito nel 1989, all'interno all'Ufficio;
- Studi e Rilevazione del Servizio Programmazione della Direzione Generale Cultura;
- l'Osservatorio Culturale del Piemonte (OCP), costituito nel 1998;
- l'Osservatorio Regionale dello Spettacolo della Regione Emilia-Romagna, istituito nel 1999, in virtù della legge 13 "Norme in materia di Spettacolo";
- l'Osservatorio regionale per la Cultura della Regione Marche istituito nel 2005 sulla base della legge regionale 75/1997 "Disciplina degli atti e delle procedure della programmazione e degli interventi finanziari regionali nei settori delle attività e dei beni culturali".

Gli Osservatori culturali possono essere dei laboratori di ricerca che si interessano di attività di tipo economico e culturale rispecchiando le specificità e le caratteristiche culturali e sociali delle regioni in cui sono ubicati. Da ciò emerge l'esigenza di uniformare la metodologia di analisi adottata, per meglio confrontare i benefici economici generati dalla cultura condividendo metodologie e strumenti per definire un network di relazioni che superi le divisioni regionali.

Non si deve misurare in maniera matematica quanto si spende e quanto si guadagna solo sotto il profilo monetario ma occorre evidenziare i benefici immateriali che la cultura genera come il senso di appartenenza ad un dato territorio, la socializzazione e l'aumento generale del livello di cultura. Tale obiettivo non è perseguibile da tutti i territori e, prima di misurare e certificare i progressi raggiunti, risulta opportuno investire nelle infrastrutture e nei servizi per la comunità promuovendo civiltà multietniche, investendo in ricerca ed innovazione per anni, prima di generare un riscontro economico.

⁹³ Osservatorio dello Spettacolo della Regione Emilia Romagna, anno 2006

⁹⁴ Osservatori culturali Italia, informazioni disponibili al sito <http://www.cultura.regione.lombardia.it/>

Le ICC influiscono sull'economia in quanto creano occupazione e spingono all'innovazione e, attraverso i risultati degli studi effettuati dagli osservatori culturali, si può ricondurre la crescita delle ICC a due fattori principali: l'evoluzione della domanda e dell'offerta culturale e l'alto tasso di innovazione delle stesse ICC.

1.12 Cultura informale

Prima di concludere si è ritenuto opportuno dedicare un paragrafo alla cultura informale. Negli ultimi anni si è parlato ed indagato molto sulle industrie creative e culturali, sulla loro influenza nella sfera economica e sui miglioramenti apportati a livello innovativo e sociale. Tuttavia manca una parte di studi dedicata alla cultura informale ed occorre analizzare quali elementi differenziano le produzioni culturali "istituzionali" (ovvero le istituzioni artistico culturali e le ICC) da quelle informali. Il primo a parlare di tale distinzione fu Richard Peterson⁹⁵ sostenendo come la differenza fra i due approcci dipendesse non tanto dalla qualità e dalle caratteristiche intrinseche ma dalle diverse strutture e modalità organizzative.

Per cultura informale si intende:

“in order to navigate this complexity, it will be helpful to understand the “informal” in informal arts as involving the “process” and the “context” of art-making, not, as the threshold matter, the “product” of the activity, nor the characteristics of the artist’s training⁹⁶”

“nell’ordine di affrontare questa complessità, sarà utile capire il significato della parola ‘informale’ nella cultura informale che coinvolge il ‘processo’ ed il ‘contesto’ di chi produce arte non, come al caso limite, il prodotto dell’attività né le caratteristiche della formazione dell’artista.”

La cultura informale è quella che viene acquisita spontaneamente e si rifà al modo in cui sono dette le cose più che al contenuto delle stesse⁹⁷. Essa si allontana dai “riflettori” riunendo tutte le manifestazioni di creatività dei residenti di un determinato territorio, importante elemento di coesione per i cittadini stessi.

⁹⁵ Richard Peterson, economista e psichiatra del comportamento. Tutte le informazioni possono essere reperite nel suo sito: www.richardGpeterson.com

⁹⁶ Citazione tratta da “The informal arts: finding cohesion, capacity and other cultural benefits in unexpected places”.

⁹⁷E. Hall 16/06/2009 Un’ulteriore distinzione della cultura

La cultura informale⁹⁸ raccoglie l'espressione creativa di soggetti singoli, gruppi, piccoli artigiani, cori parrocchiali, gruppi teatrali amatoriali che caratterizzano una società.

Data la sua natura non formalizzata risulta impossibile definire un contorno nitido che delinea le attività che compongono la cultura informale ed è quindi difficile valutarne gli effetti sia sotto il profilo economico che sociale. Inoltre, il numero di persone coinvolte è sicuramente sottostimato considerando il fatto che per molti queste rappresentano un secondo lavoro o un'attività di volontariato. L'avere a disposizione beni culturali, formali e non, incentiva i cittadini ad appassionarsi alla cultura spingendoli ad essere più creativi, portando innovazione e diversi e nuovi modi per superare gli ostacoli. L'unione che deriva dalla cultura istituzionale ed informale rivitalizza il sistema sociale complessivo favorendo sia lo sviluppo di competenze e professionalità sia la "coltivazione" della domanda e del turismo culturale sia la sostenibilità, in termini economici, conferita dall'arte e dalla cultura.

⁹⁸ Tratto da <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/2314/825156-9225.pdf?sequence=2>

Conclusioni

Il capitolo ha riportato in maniera dettagliata le potenzialità delle ICC sia sotto il profilo economico sia monetario sia sociale. I dati trascritti dimostrano come tale settore abbia solo in parte risentito della crisi economica attraverso la diminuzione dei consumi e della domanda di beni culturali ma, allo stesso tempo, sia riuscito a sopravvivere dimostrandosi un pilastro dell'economia italiana. Questo elaborato dunque ha lo scopo di dimostrare come, la presenza di un incubatore che accoglie imprese creative e culturali, possa essere la chiave per il loro futuro successo e possa, contemporaneamente, alimentare l'economia del Paese. L'Italia vanta un patrimonio artistico-culturale conosciuto ed apprezzato in tutto il mondo ma occorre che esso sia promosso e valorizzato tramite tecniche innovative. Bisogna investire in questo settore in quanto è un asset unico ed irripetibile: lo Stato e l'amministrazione dovrebbero orientare gli sforzi per promuovere il "Bel Paese" in tutto il mondo e fare in modo che la bellezza e la qualità che contraddistinguono il made in Italy siano un fattore di ripresa per l'economia. Il prossimo capitolo verterà sugli incubatori, strutture nate sul finire degli anni '60 negli Stati Uniti allo scopo di aiutare neoimprenditori a sviluppare e concretizzare le proprie idee fornendo loro agevolazioni in termini di servizi e facilitazioni nei pagamenti. Vedremo quali sono i possibili criteri di classificazione e le diverse modalità di finanziamento a disposizione per gli imprenditori oltre che gli interventi promossi dal governo al fine di favorirne la divulgazione nel Paese.

Capitolo 2

Gli incubatori di impresa

Introduzione

L'Italia, da oltre un quindicennio, sta attraversando un periodo di crisi economica e, secondo l'articolo del giornale IL TEMPO.IT⁹⁹, 260 aziende quotidianamente sono costrette a chiudere. Questo tragico epilogo è dovuto all'aumento delle imposte e alla stagnazione dei consumi che caratterizzano le famiglie di tutta la Penisola, in particolar modo nel Sud.

Confcommercio¹⁰⁰ ha calcolato che il saldo apertura-chiusura delle imprese nell'anno 2014 è fortemente negativo e si registra la perdita di circa 78 mila unità imprenditoriali: i settori più colpiti riguardano il commercio al dettaglio (alimentare e non), l'alloggio, la ristorazione e altre attività di servizi. Una possibile risposta ad una situazione così drammatica è suggerita dalla letteratura economica con riferimento agli Incubatori di impresa che nascono con lo scopo di promuovere imprese innovative. Negli ultimi anni si è assistito ad un crescente interesse nei confronti degli stessi, dal "Rapporto Restart Italia!" al decreto Legge n. 179/2012 convertito poi nella Legge n. 221 del 17 Dicembre chiamato "Decreto di Crescita 2.0", ma la storia degli incubatori risale alla fine degli anni '70. L'attività di incubazione ha origine negli Stati Uniti attorno agli anni '60 e, sul finire del decennio successivo prende avvio anche in Europa agevolando così il passaggio da un'economia basata sull'industria tradizionale ad una caratterizzata dallo sviluppo crescente delle tecnologie. Nel corso degli anni '80 l'importanza degli incubatori aumenta fino a divenire un mezzo per creare occupazione e rispondere ai cambiamenti macroeconomici e anche gli enti pubblici investono negli stessi; è però durante gli anni '90 che si assiste alla diffusione dei cosiddetti parchi scientifici, caratterizzati dallo sviluppo delle ICT e delle tecnologie biomediche, e dei BIC (business innovation centres). Dal 2000 il loro numero è notevolmente cresciuto grazie alla molteplicità di attori quali Governi, Università, Camere di commercio, banche e grandi imprese che hanno iniziato ad interessarsene; per tali motivi è emersa quindi la necessità di elaborare piani d'intervento in grado di coinvolgere i singoli processi di ricerca e sviluppo al fine di sviluppare un'imprenditorialità diffusa che rafforzi il Paese.

Con il termine incubatore d'impresa si è soliti considerare un insieme di agevolazioni per la nascita e lo sviluppo di piccole e medie imprese al fine di sostenere l'economia locale e promuovere l'innovazione: non è però possibile darne una definizione univoca e valida per tutti i Paesi in quanto la storia e l'evoluzione degli incubatori risentono fortemente della cultura del territorio e delle istituzioni che intervengono.

⁹⁹ Articolo del giornale "Iltempo" del 23 dicembre 2014

www.iltempo.it/economia/2014/12/23/sono-le-aziende-che-ogni-giorno-chiudono-in-italia-260-1.1360877

¹⁰⁰ La Confcommercio è la Confederazione Generale Italiana delle Imprese, delle Attività Professionali e del Lavoro Autonomo, è la più grande rappresentanza d'impresa in Italia, associando oltre 700.000 imprese.
<http://www.confcommercio.it/>

Ciò che invece è universalmente riconosciuto è l'importanza del ruolo che rivestono le startup per lo sviluppo economico e la crescita dell'occupazione. L'importanza del ruolo degli incubatori è stata riconosciuta sia dal governo nazionale che dall'opinione pubblica: l'allora Ministro dello Sviluppo Economico (MISE) Corrado Passera ha infatti nominato una task force di 12 esperti con lo scopo di avanzare iniziative concrete per rendere l'Italia un paese all'avanguardia in termini di incubatori di imprese.

In seguito il capitolo analizzerà gli incubatori di impresa, la loro storia ed evoluzione facendo riferimento alle suddivisioni in base a diversi criteri di riferimento: alcuni incubatori infatti sono di matrice pubblica, altri privata, per alcuni lo scopo finale è quello di creare occupazione per altri invece è la massimizzazione del profitto. Verrà poi esplicitata la definizione di startup e di acceleratore di impresa oltre alle possibili metodologie di finanziamento a disposizione per le diverse strutture. Verranno elencati i requisiti necessari per divenire un incubatore certificato, quali vantaggi comporta farne parte e le tabelle, disposte dal Governo Nazionale, con i relativi punteggi raggiungibili. Il capitolo si concluderà con una panoramica sull'attività di incubazione in Italia, dalle origini alla sua evoluzione, sulle normative disposte dal Governo nel "Rapporto Restart Italia!" al fine di incoraggiare la nascita di nuova imprenditorialità e sulla fisiologica possibilità di fallimento per una startup.

2.1) Gli incubatori di impresa

2.1.1 Cenni storici

Al fine di avviare una nuova attività imprenditoriale occorre saper affrontare numerose difficoltà a livello finanziario, strategico e ambientale; lo stesso contesto nel quale opera l'imprenditore è determinante e concorre al successo o meno della nuova impresa. Per sostenere ed accelerare il processo d'avvio delle nuove imprese sono stati istituiti gli incubatori¹⁰¹, termine che indica le strutture che interagiscono con gli imprenditori offrendo loro servizi materiali ed immateriali per aumentare così le probabilità di sopravvivenza nel mercato delle attività stesse¹⁰². I nuovi imprenditori incontrano difficoltà finanziarie per l'accesso al credito e per gli investimenti iniziali; difficoltà per la pianificazione dell'idea, per le pratiche burocratiche, per gli spunti al fine di migliorare il proprio prodotto o per elaborare corrette strategie di comunicazione; difficoltà ambientali per l'insediamento in mercati ormai saturi. Occorre perciò identificare un catalizzatore di imprese che li aiuti e li orienti in un contesto così complesso: da anni questo "catalizzatore" è chiamato incubatore di imprese ed ha lo scopo di sostenere le idee imprenditoriali nelle primissime fasi di vita attraendo risorse, sviluppando network e gestendo le infrastrutture e gli spazi idonei ad ospitarle.

Tale termine nasce negli Stati Uniti negli anni Sessanta quando Joseph Mancuso, imprenditore statunitense, acquistò le strutture della Massey-Ferguson, un'industria dismessa di attrezzature militari, composto da uno spazio vuoto di 850 mila metri quadrati¹⁰³. Mancuso decise di ristrutturare l'edificio con lo scopo di affittarlo ma, rendendosi conto degli esosi costi d'affitto che una singola impresa avrebbe dovuto sostenere per operare in quel luogo, pensò di suddividere lo stabilimento in unità di minori dimensioni e di destinarle ad una pluralità di imprenditori che avrebbero potuto dividere i costi di gestione e condividere alcuni servizi come la segreteria e l'amministrazione. La sua idea si rivelò un successo e, in pochi anni, diede vita al *Batavia Industrial Center*¹⁰⁴, il primo incubatore della storia: la parola incubatore gli venne conferita in quanto all'interno vi era un allevamento di polli. E' durante il periodo di recessione industriale, negli anni Ottanta, che il fenomeno inizia ad evolversi e ad estendersi anche in Europa con lo scopo iniziale di superare i problemi economici e diminuire l'elevata percentuale di disoccupazione.

¹⁰¹ Anna Gervasoni, 2004, Guerrini Studio, "Dall'idea all'impresa, il ruolo degli incubatori"

¹⁰² Anna Gervasoni 2004, Guerrini Studio, "Dall'idea all'impresa. Il ruolo degli incubatori"

¹⁰³ Storia tratta da <http://www.jobtel.it/incubatori/>

¹⁰⁴ Batavia Industrial Center è tuttora operativa, per maggiori info su attività svolte <http://www.mancusogroup.com/>

L'approccio adottato era del tipo *top-down*¹⁰⁵ e la partecipazione statale aveva l'obiettivo di realizzare concreti piani di intervento, stimolare l'attività di ricerca e sviluppo trasferendo capitale e lavorare nelle aree maggiormente in declino. Verso gli anni Novanta, in particolare dal 1996, da quando cioè Bill Gross ha fondato "IdeaLab!"¹⁰⁶ a Los Angeles il termine incubatore fa riferimento alle strutture private ed orientate al profitto così come le intendiamo attualmente.

L'evoluzione di tali strutture ha seguito percorsi differenti in base al contesto di riferimento e, nonostante il senso e le funzioni dell'incubatore siano evolute nel tempo, il loro obiettivo è da sempre stato quello di sostenere le attività imprenditoriali e accompagnarle nel mercato.

Nel 1984¹⁰⁷ in Europa si è compiuto un passo importante per favorire lo sviluppo degli incubatori elaborando un programma finalizzato alla creazione di un centinaio di incubatori di origine pubblica; in un brevissimo arco di tempo sono sorte numerose istituzioni, pubbliche e private, per promuovere lo sviluppo di idee imprenditoriali legate in particolar modo all'high tech. Ad una iniziale situazione estremamente favorevole si riscontra oggi, agli inizi del nuovo Millennio, una contrazione degli incubatori causata dalla crisi del modello di incubazione in vigore. Questo accade perché emergono alcuni dubbi in merito alla sua effettiva funzionalità poiché, molte imprese, nate e sviluppatesi all'interno di una struttura di tale tipologia, una volta uscite, non riuscivano a sopravvivere alle austerità del mercato una volta uscite. Le iniziali previsioni di ottenere guadagni dall'affitto pagato dalle attività incubate o dal trattenimento di una percentuale dei ricavi generati si sono scontrate con una realtà diversa costituita da ritardi nei pagamenti, fallimenti delle attività e mancanza di corretti *business plan*¹⁰⁸. Ai giorni nostri tali strutture continuano ad esistere nonostante abbiano modificato la tipologia di servizi offerti, maggiormente legati ai servizi intangibili come *tutoring* e *networking*¹⁰⁹. Di seguito si vedrà che cosa si intende oggi per incubatore, quale funzioni svolga e come si suddivida in base ai servizi e alla matrice di provenienza.

¹⁰⁵ Top-down significa adottare l'approccio dall'alto verso il basso, dal generale al particolare.

¹⁰⁶ Primo incubatore, fondato da Bill Gross nel 1996

¹⁰⁷ Si tratta di uno dei primi piani d'azione previsti all'interno del Primo Programma Quadro, informazione tratta dal manuale Anna Gervasoni 2004, Guerrini Studio, "Dall'idea all'impresa. Il ruolo degli incubatori".

¹⁰⁸ Il business plan è un documento che sintetizza i contenuti e le particolarità di un'attività imprenditoriale.

Per maggiori informazioni www.businessplanvincente.com

¹⁰⁹ Significa che, ogni incubatore, mette a disposizione un team di esperti che compia attività di supporto in ogni tipologia di attività (tutoring) e faciliti le relazioni con fornitori, clienti ecc.

Esse saranno approfondite nel successivo capitolo.

2.1.2 *Incubatore di impresa: definizione e ruoli*

Un incubatore di impresa è una struttura dotata di spazi indipendenti e comuni finalizzata all'accoglimento di nuove attività imprenditoriali, definite startup, allo scopo di accompagnarle nel percorso imprenditoriale e renderle autonome ed autosufficienti sotto il profilo economico e strategico. Esistono diverse definizioni di incubatore di impresa, una di queste proviene da NBIA¹¹⁰ che li descrive come

“entities that accelerate the successful development of entrepreneurial companies through an array of business support resources and services, developed or orchestrated by incubator management and offered both in the incubator and through its network of contacts” (NBIA, 2005)¹¹¹”

ovvero *“enti che ‘accelerano’ il successo dello sviluppo delle attività imprenditoriali attraverso una varietà di risorse e servizi di supporto alle imprese, sviluppato o progettato dall’amministrazione dell’incubatore e attraverso la propria rete di contatti”,*

descrivendo il processo di incubazione come

“un processo dinamico di creazione e sviluppo di nuove aziende. Gli incubatori sostengono le giovani imprese e aiutano a sopravvivere e a crescere rapidamente durante le fasi iniziali, quando queste sono maggiormente vulnerabili. Essi forniscono assistenza manageriale attiva, accesso a canali privilegiati di finanziamento ed un supporto nell’utilizzo di servizi tecnici e di business altamente critici”.

Il ruolo degli incubatori è fondamentale in quanto provvede a fornire e supportare, sia a livello economico che morale, un’impresa nei primissimi anni di vita, definita appunto *startup*.¹¹² Tale fase è da considerarsi particolarmente critica e delicata e necessita di aiuti maggiori che si differenziano a seconda della struttura considerata. Un incubatore può essere anche definito come *“un’organizzazione che sistematizza il processo di creazione di nuove imprese, fornendogli servizi¹¹³”,* tali servizi differiscono in ciascun incubatore e spaziano dalla concessione di immobili e di infrastrutture alla fornitura di una gamma di prestazioni completa che parte dall’intermediazione con clienti e finanziatori e giunge alla stesura del business plan.

¹¹⁰ NBIA: National Business Incubation Association <http://www.nbia.com/>

¹¹¹ Definizione presente nel sito www.nbia.com

¹¹² Il termine “startup” indica la fase iniziale di avvio di una nuova impresa, il significato del termine sarà approfondito successivamente.

¹¹³ Definizione fornita da UNIDO, L’Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale <http://www.unido.it/>

L'incubatore di imprese, erogando servizi e contribuendo alla riduzione dei costi che un'impresa dovrebbe sostenere, quando si appropria ad entrare nel mercato, contribuisce in maniera significativa ad aumentare le prospettive di crescita delle nuove startup. Il compito di ciascun incubatore è quello di orientare, formare e fornire consulenze a coloro i quali possiedono un'idea innovativa da sviluppare anche se non tutte le idee sono destinate ad entrare ed essere sviluppate: ogni struttura è infatti dotata di un team di esperti in grado di valutare e giudicare le proposte di business per verificarne l'effettiva fattibilità economica ed il grado di innovatività ed attrattività sul mercato. La vera forza di un incubatore è il team che lo compone che deve essere costituito da professionisti ed esperti in grado di selezionare le idee realmente innovative che si tradurranno, se realizzate, in un ritorno economico.

Il tempo di incubazione è variabile e dipende dagli accordi contrattuali stabiliti del singolo stabilimento, la media italiana è stimata attorno ai tre anni, tempo ritenuto sufficiente per rendere una startup indipendente. Il ciclo di vita di un'impresa incubata consta di tre momenti: fase di pre-incubazione, fase di incubazione e fase di post-incubazione.

1) Fase di pre-incubazione

Durante questo periodo iniziale l'incubatore ha lo scopo di fornire alla startup i servizi necessari al supporto del nuovo imprenditore che si concretizzano nello sviluppo dell'idea business, nel business model e nella stesura del business plan. Esso ha la durata di circa cinque mesi.

2) Fase di incubazione

Durante questa fase centrale l'imprenditore gode di tutte le facilitazioni fornite dall'incubatore che possono essere riassunte in alcuni punti fondamentali:

- Spazio immobiliare concesso alle startup a tariffe agevolate;
- Servizi materiali ed immateriali che, attraverso la condivisione dei costi diminuiscono le spese di ogni singola impresa;
- Attività di training e tutorato che guidino gli imprenditori durante il loro percorso;
- Attività di intermediazione tra impresa incubata ed esterno inserendo la startup in un network di attori
- Aiuti nella ricerca di risorse umane in linea con il contesto;
- Accesso ai network ove trovare soggetti ed instaurare importanti relazioni;
- Accesso a risorse finanziarie attraverso fondi propri dell'incubatore o fondi creati da investitori esterni.

3) Post incubazione

L'impresa è avviata ed è ormai indipendente e dovrà quindi abbandonare l'incubatore e procedere in modo autonomo lasciando spazio ad altre idee innovative affinché si perpetui il circolo virtuoso che porta alla nascita di imprese di successo.

2.2.3 Evoluzione dell'incubatore

Come precedentemente anticipato, gli incubatori hanno subito un'evoluzione nel corso degli anni a seconda del contesto sociale e culturale del Paese. Nonostante ciò il fine dell'incubatore è sempre stato quello di sostenere nuove idee imprenditoriali accompagnandole al successo nel mercato creando così nuova occupazione e favorendo le attività di ricerca e sviluppo. La continua generazione di imprese di successo per alimentare l'economia del Paese porta infatti benefici sia in termini economici che sociali in quanto innesca circoli virtuosi a vantaggio di tutti: nuovi posti di lavoro, innovazione e attrazione di menti eccelse e brillanti nel proprio territorio.

Durante i primi anni gli incubatori investivano e supportavano qualsiasi tipologia di attività ma ora, dato il numero elevato e l'eterogeneità delle startup, ogni struttura si specializza nell'accoglimento di idee appartenenti ad un determinato settore e prendono il nome di *Specialized Incubator*. Le strutture hanno subito un'evoluzione nel corso degli anni, infatti i primi ad essere oggetto di studio, furono i BIC (business incubation center) sorti negli anni '80, strutture pubbliche che fornivano servizi, spazi fisici ed infrastrutture, allo scopo di favorire lo sviluppo locale e regionale. Successivamente si svilupparono gli UBI (University Business Incubators) che possedevano molte caratteristiche in comune con i BIC, anch'essi catalogati come strutture pubbliche, ma con l'obiettivo ultimo di trasmettere conoscenza tecnologica alle imprese. Queste due tipologie di struttura, pur ricevendo l'appoggio dei governi, furono criticate dal momento che i loro risultati non sono sempre stati immediati e difficilmente misurabili.

E' dalla seconda metà degli anni '90 che invece il concetto di incubatore viene rivoluzionato e si veste del significato con cui oggi siamo soliti intenderlo:

“Speed to market, quick access to capital, synergy, network, strategic cohesiveness are now the basic keys for the success of Internet-related ventures; moreover, many entrepreneurial initiatives have proven to lack management rather than technical expertise¹¹⁴”

¹¹⁴ Definizione tratta dal documento “Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models” Rosa Grimaldia, Alessandro Grandia (Grimaldi, Grandi 2005, p. 112)

Ovvero

“Velocità di mercato, rapido accesso al capitale, sinergia, network, coesione strategica sono ora le chiavi fondamentali per il successo delle iniziative relative a Internet; inoltre, molte iniziative imprenditoriali, hanno dimostrato di mancare di gestione piuttosto che di competenze tecniche”.

Nascono i Private Incubator il cui obiettivo è quello di favorire lo sviluppo di idee imprenditoriali innovative fornendo una serie di servizi materiali, come strutture e spazi fisici, ed immateriali come aiuti nello sviluppo di un *business model*¹¹⁵, assistenza di management, consulenza legale in cambio di un corrispettivo che può consistere in una fee¹¹⁶, ovvero un pagamento da parte delle neo-imprese o di una partecipazione alle quote azionarie delle startup.

Si possono distinguere due tipologie di Private Incubator: gli IBI (Independent Business Incubator) ed i CBI (Corporate Business Incubator).

In generale i servizi offerti dai business incubator possono essere così riassunti¹¹⁷:

- accesso ad Angel Investors e Venture Capital¹¹⁸;
- accesso ad Internet ad alta velocità;
- assistenza di marketing e business planning;
- assistenza nella commercializzazione della tecnologia;
- assistenza nella formazione del team di management;
- attività di networking;
- collegamenti a partner strategici;
- gestione della proprietà intellettuale;
- coaching e miglioramento delle tecniche di presentazione;
- servizi di contabilità, gestione finanziaria e assistenza legale.

¹¹⁵ Business Model (o modello di business) è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo. www.businessmodelcanvas.it

¹¹⁶ Con il termine fee si intende il pagamento di piccoli canoni d'affitto.

¹¹⁷ Anna Gervasoni, 2004, Guerrini Studio, “Dall'idea all'impresa. Il ruolo degli incubatori”.

¹¹⁸ I concetti di Angel Investor, investitori che forniscono finanziamenti indispensabili per far decollare un'idea e Venture capital, finanziamenti apportati, saranno approfonditi nei successivi paragrafi.

2.2 Criteri di classificazione degli Incubatori

Gli incubatori hanno subito un'evoluzione nel corso degli anni che li ha trasformati da strutture immobiliari concedenti i propri spazi a canoni agevolati a enti specializzati alla fornitura di servizi di supporto come il tutoraggio e facilitazioni per l'accesso al credito per le startup.

Si possono riconoscere almeno tre “generazioni” di incubatori:

1) Incubatori di Prima generazione: si tratta delle primissime strutture, sorte vicino ai campus statunitensi al fine di stimolare la crescita economica del territorio, per ospitare le startup innovative. Essi erano dotati di ampi spazi di lavoro e di servizi in comune e richiedevano in cambio un canone d'affitto a tariffa agevolata. L'iniziale successo degli incubatori è dipeso dalla condivisione di spazi e dalla vicinanza tra imprenditori e ricercatori che hanno contribuito alla creazione di sinergie. Attualmente questo modello è stato superato sia negli Stati Uniti che in Europa fatta eccezione per alcune strutture.

2) Incubatori di seconda generazione: si sono sviluppati nel corso degli anni in quanto la trasmissione di informazioni, di idee e di capitali ha reso ininfluenta la vicinanza geografica. Essi aggiungono, al valore immobiliare, un valore economico-sociale che si traduce nella fornitura di servizi specializzati come il tutoring, le attività di marketing e di consulenza. La natura dei servizi offerti è legata quindi ad una dimensione immateriale, gli spazi e gli uffici sono considerati fattori basilari ma quello che inizia a fare la differenza fra una struttura ed un'altra è la parte di supporto fornita attraverso le attività di consulenza e tutoraggio.

3) Incubatori di terza generazione: supportano e sostengono la nascita e lo sviluppo di imprese tecnologiche ed innovative generando valore immobiliare, economico-sociale nelle comunità in cui sono situati e derivante dallo “sfruttamento” delle imprese supportate. Essi non si limitano ad offrire servizi materiali ma forniscono consulenze e attività di networking, necessarie per creare imprese forti nel mercato esterno. Si caratterizzano per la de-materializzazione dei servizi offerti focalizzandosi sul know-how e networking aiutando le startup a instaurare relazioni strategiche con altri attori quali fornitori, stakeholder, finanziatori.

Questa tripartizione non è necessariamente legata all'evoluzione avvenuta nel corso degli anni ma in base alle attività offerte dall'incubatore stesso. Ai giorni nostri, coesistono incubatori che limitano la loro offerta a servizi materiali come spazi ed infrastrutture ed altri interessati principalmente ad offrire servizi immateriali come tutoring e networking.

Gli incubatori si possono ulteriormente classificare in relazione ad alcune variabili seguendo sei diversi criteri¹¹⁹ che al loro interno si suddividono ulteriormente per tipologia di servizi offerti, matrice di provenienza, finalità perseguite, modalità di compenso, specializzazione in uno o più settori, indipendenti o affiliati.

1) Tipologia dei servizi offerti

Tale criterio consente di distinguere gli incubatori in tre categorie: la prima è denominata modello Calce&mattoni, il più semplice, e si limita a fornire spazi e servizi base; la seconda individua gli incubatori virtuali, i quali offrono una fornitura elevata di servizi attraverso internet ed aiuti nell'intermediazione con l'esterno; la terza determina gli HUB, considerati la tipologia più importante, costituita da un ufficio centrale, da divisioni specializzate e da servizi di intermediazione che crea importanti opportunità commerciali.

2) Matrice di provenienza

Questo secondo criterio porta alla distinzione tra incubatori *pubblici* e *privati* i quali, pur perseguendo la medesima finalità di portare un'idea innovativa al successo, sono guidati da diversi obiettivi di fondo. Gli incubatori pubblici supportano lo sviluppo economico di una determinata zona favorendone l'economia e rivitalizzando l'area in cui essi operano, gli incubatori privati hanno invece come scopo quello di massimizzare i profitti e sostenere le startup che genereranno elevati ricavi.

3) Finalità perseguite

Tale criterio è legato al punto precedente e si ricollega alla distinzione tra imprese *profit oriented*, la cui finalità principale è la massimizzazione del profitto e gli incubatori *no profit oriented* il cui fine non è soltanto di natura economica ma riguarda per lo più attività di carattere sociale. Ciò significa attribuire o meno importanza alla variabile profitto e, nella maggioranza dei casi, gli incubatori pubblici sono *no profit oriented* e privilegiano obiettivi di carattere sociale, viceversa quelli privati sono orientati al profitto e solitamente chiedono alle startup una fee¹²⁰ o una partecipazione azionaria.

4) Modalità di compenso richiesto

Gli incubatori, sulla base dei servizi offerti, possono chiedere diverse modalità di compenso che vanno dal pagamento di una commissione (fee based), alla partecipazione del capitale della nuova società (equity based) o ad un approccio misto richiedendo quindi commissioni e, allo stesso tempo, partecipando al capitale sociale.

¹¹⁹ Classificazione tratta dal manuale Anna Gervasoni 2004, Guerrini Studio, "Dall'idea all'impresa. Il ruolo degli incubatori".

¹²⁰ Un compenso monetario che ripaghi delle agevolazioni e dei servizi ricevuti

5) *Specialized Incubator or Multi-purpose Incubator*

Inizialmente gli incubatori investivano e supportavano qualsiasi tipologia di attività (Multi-purpose incubator) ora, data la numerosità elevata e l'eterogeneità delle startup, ogni struttura si specializza nell'accoglimento di idee appartenenti ad un determinato settore (Specialized Incubator). Gli incubatori ospitano startup legate ad un settore sia esso quello tecnologico che culturale o scientifico.

6) *Independent o affiliated*

Queste due categorie hanno in comune l'obiettivo del profitto ma si differenziano in ambito decisionale. Gli *Independent* svolgono attività di in modo indipendente, godono di una maggiore autonomia essendo svincolati da qualsiasi altro ente ma dispongono di un minor network di contatti. Gli *affiliated* sono incubatori sostenuti da un terzo soggetto, sia questi un venture capitalist, una società di servizi, un governo locale, un'università; godono di minore autonomia ma hanno a disposizione una maggiore rete di relazioni e mirano a prendere decisioni a vantaggio dell'intero gruppo. Essi si differenziano per:

- strategie di investimento: gli incubatori indipendenti solitamente richiedono una quota azionaria maggiore che sia aggira attorno al 40% offrendo servizi per un arco di tempo lungo.

Gli incubatori affiliated chiedono una quota minore, consapevoli che gli imprenditori non sono molto propensi ad aprire la propria compagnia a soggetti esterni ed offrono servizi di alta qualità per un ristretto periodo di tempo.

- modello di business: è molto vario in entrambi i casi

- servizi offerti: gli incubatori indipendenti ritengono di offrire, in aggiunta ai tradizionali servizi, un'atmosfera imprenditoriale vivace, volta a stimolare l'innovazione e la creatività mentre gli incubatori affiliated forniscono competenze e servizi di alta qualità.

- soggetti di riferimento: agli incubatori indipendenti si rivolgono per lo più imprenditori singoli mentre i secondi si orientano a spin-off.

La parte relativa al network dovrà essere presente in entrambe le tipologie non più come tratto distintivo ma come elemento imprescindibile per essere competitivi sul mercato.

La più recente evoluzione è comunque il Networked Incubator, un incubatore in grado di offrire una forte rete di relazioni e di contatti professionali al fine di creare legami e partnership strategiche, affinché questo diventi un fattore di successo occorre che il network sia istituzionalizzato e offra un trattamento paritario a tutte le singole unità che lo compongono.

2.2.1 Le metodologie di finanziamento

Affinché una startup possa impattare sul sistema economico, non solo a livello dell'innovazione apportata ma anche a livello di occupazione, generazione di reddito e consolidamento culturale, necessita di adeguati strumenti di finanziamento che ne sostengano la crescita. Il capitale di rischio deve permettere la maturazione di un ecosistema dell'innovazione che porti vantaggi all'economia; dal momento che in Italia non è sufficiente sono state presentate numerose proposte di intervento nel Decreto di Crescita 2.0, peraltro già adottate negli altri Paesi. Il primo intervento riguarda le S.G.R., Società di Gestione del Risparmio, istituite con il Decreto 24 Febbraio 1998; si tratta di intermediari finanziari autorizzati alla gestione collettiva ed individuale del risparmio nonché di attività ad esse connesse: appartengono alla categoria OICR¹²¹ e sono gestite dalla Banca d'Italia. Non esiste una normativa sufficientemente adeguata e snella e, quella applicata, risulta talmente onerosa da non rendere conveniente l'apertura di un fondo. La normativa del rapporto "Restart Italia!" vuole quindi semplificare le procedure d'avvio accelerando lo sviluppo delle startup in generale e favorendo quelle a vocazione sociale i cui investimenti rendono in misura minoritaria. E' stato altresì proposta una raccolta fondi che non sia amministrata dalla Banca d'Italia, istituendo le cosiddette *invest company*¹²².

Al fine di favorire l'attività di incubazione, sono state create numerose opportunità di finanziamento che godono di particolari normative agevolate poiché i servizi offerti dagli incubatori riguardano anche la sfera finanziaria; la maggiore o minore entità delle prestazioni dipende dalla disponibilità all'accesso a tali risorse.

Passiamo ora in rassegna le modalità di investimento più diffuse:

• *Seed Capital e Venture Capitalist*

Il seed capital è il capitale iniziale utilizzato per avviare un'impresa e proviene da beni personali di soci fondatori o di conoscenti, perciò si tratta di somme di modesta entità. Il venture capitalist è un soggetto istituzionalmente volto a fornire capitale di rischio per l'avvio di un'impresa o durante una fase di sviluppo successiva¹²³. Tale attività avviene per mezzo di strutture giuridiche riconosciute e non è limitata solo al conferimento di finanziamenti: essa può essere estesa alla fornitura di servizi immateriali quali l'esperienza ed il know-how fornendo contatti con partner fondamentali per sviluppare il proprio business.

¹²¹ OICR: organismi di investimento collettivo del risparmio

¹²² Le invest company sono società che emettono titoli e sono impegnate nell'investimento degli stessi.

<http://www.sec.gov/>

¹²³ Gervasoni Anna, 2004, Guerrini Studio, "Dall'idea all'impresa, il ruolo degli incubatori, Giudice R., op. cit.

• ***Business Angels***

Business Angels letteralmente significa “angeli del business” e si tratta di uomini d’impresa (ex imprenditori, ex manager..) che dispongono di ingenti risorse finanziarie, conoscenze ed esperienza che mettono a disposizione delle startup finanziandole e partecipando al loro capitale di rischio. La natura di tale rapporto è informale e l’intervento non trova quasi mai canalizzazione in un mercato regolamentato; i business angels preferiscono avere un rapporto privato con gli imprenditori e diventare soci della startup finanziata. In Europa esiste un network di Business Angels (EBAN) che stima la crescita del numero di potenziali investitori attestato sugli 850.000 individui. In Italia invece gli stessi sono uniti in un’associazione nazionale denominata IBAN (Italian Business Angels Network) che è stata fondata allo scopo di creare una rete di contatti sul territorio condividendo esperienza, know-how e risorse¹²⁴.

• ***Crowdfunding***

Il termine *crowdfunding* è costituito dall’unione dei vocaboli *crowd*, folla, e *funding*, finanziamento. Si tratta di una raccolta fondi che avviene tramite web il cui scopo è quello di accumulare capitale per finanziare un progetto e, se il concetto di per sé non rappresenta nulla di particolarmente innovativo, lo sono invece le modalità attraverso le quali avviene. La diffusione dei social network ha infatti reso possibile il coinvolgimento del lato emotivo dei soggetti accumulati da uguali passioni ed ideali e che credono in determinati progetti a tal punto da fare donazioni o finanziare un’idea per vederla realizzata. Per garantire la sicurezza di tale forma di finanziamento sono stati creati dei portali on-line specializzati, in grado di raggiungere moltissime persone la cui remunerazione avviene attraverso il trattenimento di una percentuale della somma raccolta dal finanziamento. Tale metodologia si è sviluppata anche per la difficoltà di accesso al credito delle PMI e, per regolamentare tale attività, sono state specificate le caratteristiche nel Decreto crescita-bis: ad esso possono accedere unicamente le start-up innovative, siano esse S.p.a, S.r.l o società cooperative ed è previsto un regolamento introdotto dalla CONSOB per disciplinare i gestori dei portali. L’ostacolo più elevato da superare sembra essere a livello di cultura; occorre infatti diffondere quali grandi opportunità si possono ottenere attraverso tale meccanismo. L’obiettivo è infatti quello di permettere, ad un elevato numero di persone, di partecipare con donazioni e finanziamenti di ogni entità per contribuire alla formazione di una startup. Nel caso in cui essa ottenga successo, coloro i quali hanno partecipato al finanziamento, potranno godere del ritorno economico generato dai diritti patrimoniali e amministrativi che derivano dalla partecipazione all’impresa.

¹²⁴Anna Gervasoni 2004, Guerrini Studio , “Dall’idea all’impresa. Il ruolo degli incubatori”.

Tra i diversi modelli di crowdfunding presenti sul mercato, quelli maggiormente diffusi sono:

- **Reward based**, possibilità di partecipare al finanziamento del progetto e dell'idea innovativa con un ritorno non in denaro (talvolta le startup non calcolano gli esosi costi di distribuzione)
- **Donation Based**, donazioni senza ritorno economico
- **Equity based crowdfunding**, sono i più diffusi e trovano un'ampia regolamentazione, disciplinati dall'articolo Decreto-Crescita bis. Si tratta di forme di finanziamento tramite le quali si ottiene un titolo di partecipazione alla startup godendo di diritti patrimoniali ed amministrativi
- **Social Lending**, prestiti tra privati ricompensati attraverso il tasso di interesse che avvengono nel web.

2.3 Definizione di Startup

Per startup si intende una qualsiasi società di capitali, non quotata e con residenza o soggetta a tassazione in Italia la cui definizione può essere così sintetizzata:

“Fase iniziale di avvio delle attività di una nuova impresa, di un’impresa appena costituita o di un’impresa che si è appena quotata in borsa. Il termine di derivazione anglosassone significa ‘partire, mettersi in moto’¹²⁵”.

Esistono numerose definizioni, tra le più significative annoveriamo quella fornita da Eric Ries¹²⁶, secondo il quale essa può essere apostrofata come

“un’istituzione umana disegnata per distribuire un nuovo prodotto o servizio sotto condizioni di estrema incertezza”.

Per startup si intende la fase iniziale di un’attività economica caratterizzata da una crescita rapida, cash flow negativi, primi contatti con potenziali clienti e consumatori e prototipazione del nuovo prodotto/servizio. Tale termine indica una specifica fase del ciclo di vita di un’azienda intendendo quel lasso di tempo che intercorre tra la sua fondazione e l’avvio.

Paul Graham¹²⁷ definisce una startup come

“a company designed to grow fast. Being newly founded does not in itself make a company a start-up. Nor is it necessary for a start-up to work on technology, or take venture funding, or have some sort of exit. The only essential thing is growth. Everything else we associate with start-ups follows from growth”.

Che tradotto in Italiano significa:

“ un’attività progettata per crescere in fretta. Essere appena fondata non rende di per sé un’azienda startup. Non è necessario per una startup lavorare su una tecnologia o prendere fondi di finanziamento o avere una specie di uscita. L’unica cosa necessaria è la crescita. Tutto il resto che noi associamo alla startup viene dopo la crescita.”

¹²⁵ Definizione riportata da http://www.treccani.it/enciclopedia/startup_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

¹²⁶ Eric Lies è un imprenditore della Silicon Valley, fondatore del metodo Lean,

¹²⁷ Paul Graham, 1964 Waymouth co-fondatore dell’acceleratore Y Combinator, <http://www.paulgraham.com/>

Nell'uso comune il termine è divenuto sinonimo di azienda neofondata, generalmente operante in settori tecnologici.

Al fine di essere ritenuta startup occorre che siano rispettati i seguenti requisiti¹²⁸:

- detenzione, diretta e almeno al 51%, di persone fisiche (anche in termini di diritti di voto);
- non aver svolto attività di impresa da più di 48 mesi;
- non avere un fatturato superiore ai 5 milioni di euro;
- non distribuire utili;
- l'oggetto sociale è lo sviluppo di prodotti o servizi innovativi, ad alto valore tecnologico;
- si avvale di una contabilità trasparente che non prevede l'uso di una cassa contanti, fatte salve le spese legate ai rimborsi.

Le startup portano vantaggi economici in quanto favoriscono la commercializzazione dell'innovazione, creano occupazione e favoriscono la crescita economica.

¹²⁸ Requisiti riportati a pagina 26 del Rapporto "Restart Italia!", disponibile al sito <http://www.italiastartup.it/>

2.4 Definizione di acceleratore di impresa

Negli anni '80 prende avvio una nuova tipologia di struttura definita acceleratore¹²⁹ di impresa: quest'ultima ha lo scopo di aiutare le imprese a crescere fornendo servizi di orientamento e tutoring agendo però in una fase diversa rispetto all'incubatore, la cosiddetta *early age*.

Gli acceleratori supportano le startup nel momento in cui avviene il critico e delicatissimo passaggio dall'avvio al consolidamento sul mercato, per un periodo di tempo definito che varia dai 3 ai 12 mesi. Essi fungono da intermediari tra fornitori di capitali e startup in cerca di finanziamenti: concretamente il loro ruolo è quello di portare alla realizzazione del primo stadio il progetto di una startup offrendo servizi, investimenti, possibili connessioni con gli stessi finanziatori e consulenza con un team di esperti a fronte del pagamento di una *seed* o di una partecipazione azionaria. L'incubazione fisica può esserci ma non necessariamente, ciò che realmente assume importanza è l'utilizzo di zone comuni ove il *management team* può riunirsi e prendere decisioni, ove si svolgono attività di *networking* e dove si realizzano eventi. Il concetto di acceleratore è quindi distinto rispetto a quello di incubatore: al fine di spiegare la differenza tra le due diverse istituzioni può essere utilizzata una metafora¹³⁰ che paragona la neo-impresa ad un "bambino-azienda" e l'incubatore/acceleratore ad un padre-guida. Durante i primissimi anni di vita l'incubatore offre un riparo (spazi, servizi e contatti) che tutela la neo-impresa e le insegna a muovere i primi passi nel mondo del lavoro, durante un periodo che può essere significativamente definito *infanzia*. La startup impara così a stare in piedi e a camminare in maniera autonoma ed è durante questo arco di tempo che l'incubatore può agire aiutandone il primordiale sviluppo e crescita dell'idea. Segue il periodo dell'*adolescenza*, anni impegnativi e pieni di sfide, dove è fondamentale la presenza di una guida per la costruzione di una chiara identità: è in questa delicatissima fase che interviene l'acceleratore di imprese che aiuta la pianificazione a lungo termine. Durante tale periodo si forniscono braccia forti, gambe robuste e sani valori attraverso i cosiddetti programmi di accelerazione, portando le imprese dall'età dell'adolescenza all'età adulta. Tali programmi hanno solitamente una durata variabile rispetto al periodo di incubazione (il cui tempo è stimato attorno ai tre anni) ed hanno come scopo quello di risolvere le difficoltà strategiche ed operative nell'arco di circa un anno di tempo. Essi poi si differenziano per gli obiettivi perseguiti in quanto gli acceleratori sono società profit oriented che erogano servizi a fronte del pagamento di un canone o partecipazione alle azioni delle società, mentre gli incubatori supportano le imprese nei primi anni di vita, riducendone il rischio di fallimento e possono essere o meno orientati al profitto. Alcuni incubatori pubblici talvolta operano per sostenere una zona e rilanciarne l'economia senza necessariamente essere legati ad un compenso monetario.

¹²⁹ Definizione tratta da www.ideastartup.it/startupzionario

¹³⁰ Esempio tratto dal <http://4marketing.biz/>

2.5 L'Incubatore certificato

Il termine incubatore indica quelle strutture che sostengono la nascita e lo sviluppo di nuove idee imprenditoriali ed accelerano il loro processo d'avvio aumentandone le probabilità di sopravvivenza, offrendo loro servizi tangibili ed intangibili. Le startup possono quindi trovare le attrezzature e l'assistenza necessarie per far partire le loro idee, diminuire i costi dei servizi e avere un accesso facilitato ai finanziamenti. Tutti questi ingredienti sono fondamentali nelle primissime fasi d'avvio di un'impresa in quanto ci si trova generalmente in una condizione di fragilità. Gli incubatori possono decidere di ottenere la certificazione ed avere accesso ad alcune facilitazioni: essa richiede però il rispetto di alcuni requisiti i cui punteggi sono forniti da una tabella valida a livello nazionale. Le attività di incubazione non sono rivolte unicamente agli incubatori certificati, condizione che pregiudica l'iscrizione nella relativa sezione del Registro delle Imprese per accedere a agevolazioni fiscali e societarie.

I requisiti per essere certificati come incubatori di startup innovative sono stabiliti dal Ministero dello Sviluppo Economico, Decreto 21 Febbraio 2013 comma 5 articolo 25, tabella A e B:

- 1) Disponibilità di adeguati immobili
- 2) Disponibilità di attrezzature adeguate (connessione internet veloce, sale riunioni, laboratori..)
- 3) Essere amministrata da persone che godono di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione ed avere a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente
- 4) Possedere un'adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a startup innovative
- 5) Avere regolari rapporti con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari.

In Italia esistono 103 incubatori certificati¹³¹, tre dei quali in Veneto:

- M31 Italia S.r.l: situato a Padova (vi operano 7 imprese ad alto contenuto tecnologico);
- H-Farm, con sede a Roncade (uno degli incubatori di maggior successo)
- Vega, Parco scientifico tecnologico con sede a Venezia.

Come già detto, la certificazione non è condizione necessaria per guidare le startup ma riguarda esclusivamente la possibilità di essere iscritti al Registro delle imprese per accedere ad agevolazioni societarie e fiscali.

¹³¹ Secondo l'articolo del quotidiano *Ilsole24ore* pubblicato in data 3 settembre 2014 www.diritto24.ilsole24ore.com/

Gli incubatori certificati godono infatti di agevolazioni fiscali e deroghe al diritto societario:

- Esonero dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria.
- Possibilità per gli incubatori certificati in forma S.r.l di emettere strumenti finanziari partecipativi a fronte dell'apporto di opere e servizi non imputabili a capitale (come le S.p.a).
- Possibilità di remunerazione per amministratori e professionisti attraverso l'assegnazione di quote di partecipazione alla startup e tramite il riconoscimento dell'esercizio del diritto di opzione per l'acquisto di tali strumenti. Inoltre, il reddito di lavoro derivante da tali assegnazioni non costituisce reddito imponibile sia ai fini IRPEF che contributivi.
- Credito d'imposta pari al 35% del costo sostenuto per l'assunzione a tempo indeterminato di personale altamente qualificato (entro il limite massimo di 200.000,00 euro annuo).
- Possibilità di accedere gratuitamente al Fondo Centrale di Garanzia per le PMI, gratuitamente e in maniera semplificata, lo Stato interviene fino ad un importo massimo di 2,5 milioni di euro.

Di seguito saranno riportate le tabelle che riportano i requisiti ed i relativi punteggi da assegnare per poter essere certificato ed accedere alle agevolazioni annesse. Esse sono state riportate in maniera paritetica dagli allegati disponibili nel sito del Ministero dello Sviluppo Economico.

Le tabelle sono state riportate dalla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana¹³².

¹³² Tabelle in allegato delle informazioni richieste per la certificazione degli incubatori per startup innovative
www.altalex.com

Tabella A

Riferimento LEGGE 17 dicembre 2012, n 221	REQUISITI	VALORI MINIMI		PUNTI
Art 25 comma 5 lettera a)	Superficie della struttura a uso esclusivo dell'incubazione delle imprese (in m quadrati)	400		10 punti
Art 25 comma 5 lettera b)	Velocità di trasmissione dati del collegamento internet (banda larga)	10 Mps	Almeno uno dei 3 requisiti	10 punti
	Presenza di macchinari per test (disponibilità ovvero forme di accesso presso strutture convenzionate, nel secondo caso specificare le strutture)	SI		
	Presenza di sale prototipi (disponibilità in sede, ovvero forme di accesso presso strutture convenzionate, nel secondo caso specificare le strutture)	SI		
Art 25 comma 5 lettera c)	Struttura tecnica di consulenza attualmente operativa (n unità lavoro, collaboratori o professionisti che operino con continuità, equivalenti a tempo pieno FTE dedicate in modo specifico al supporto e alla consulenza alle startup innovative e caratterizzate da competenze ed esperienze specifiche). Numero cumulativo di anni di esperienza in materia di impresa e di innovazione del personale della struttura tecnica indicata al punto precedente	3 15	Entrambi i requisiti	10 punti
Art 25 comma 5 lettera d)	Esistenza di contratti e/o convenzioni quadro attualmente attivi con i centri di ricerca ed Università, finalizzati allo sviluppo delle startup innovative, indicando quali	SI	Almeno uno dei 3 requisiti	10 punti
	Esistenza di contratti e/o convenzioni quadro attualmente attivi con partner finanziari, finalizzati allo sviluppo delle startup innovative (istituti di credito, fondi Venture Capital, indicando quali)	SI		
	Esistenza di contratti e/o convenzioni quadro attualmente attivi con istituzioni pubbliche (PA, CCIAA) finalizzati allo sviluppo di startup innovative, indicando quali.	SI		

Tabella B

Riferimento LEGGE 17 dicembre 2012, n 221	REQUISITI	VALORI MINIMI	PUNTI
Art 25 comma 7 lettera a)	Numero di candidature (idee progettuali iniziali) pervenute all'incubatore nell'ultimo anno, purché registrate formalmente con mezzi cartacei e/o elettronici	100	10 punti
Art 25 comma 7 lettera b)	Numero di startup innovative attualmente ospitate (imprese costituite in possesso di un contratto di accompagnamento/incubazione con l'incubatore)	10	10 punti
Art 25 comma 7 lettera c)	Numero di startup innovative che hanno terminato il percorso di incubazione (alla scadenza naturale del contratto di incubazione) in stato attivo nell'ultimo anno	3	10 punti
Art 25 comma 7 lettera d)	Numero di collaboratori (dipendenti, soci operativi) che operano attualmente nelle startup innovative presenti nell'incubatore, escludendo il personale dell'incubatore	30	10 punti
Art 25 comma 7 lettera e)	Variazione % degli occupati totali delle startup innovative incubate dell'ultimo anno rispetto a quelli dell'anno precedente	0	10 punti
Art 25 comma 7 lettera f)	Variazione % del valore complessivo della produzione delle startup innovative rispetto a quello precedente.	0	10 punti
Art 25 comma 7 lettera g)	Capitale di rischio raccolto dalle startup innovative attualmente incubate nell'ultimo anno (in Euro)	500.000	10 punti
	Fondi pubblici di sostegno a startup innovative, per la sola quota finanziata dall'ente pubblico, escludendo la parte di cofinanziamento nell'ultimo anno (in Euro)	500.000	
Art 25 comma 7 lettera h)	Numero di brevetti registrati e di domande di brevetto presentate nell'ultimo anno da parte delle startup innovative attualmente incubate	3	10 punti

2.6 Gli Incubatori In Italia

Dopo aver esplicitato le diverse tipologie di incubatori presenti ci si vuole soffermare su come è avvenuta l'attività di incubazione in Italia, l'evoluzione che ha seguito e le quattro principali tipologie di attività che caratterizzano il panorama italiano. Gli incubatori si suddividono tra parchi scientifici e tecnologici (PST), incubatori universitari, incubatori privati e business innovation centres (BIC). La loro importanza è infatti aumentata nel tempo tanto che il Ministro dello Sviluppo, Corrado Passera, ha ingaggiato una task force di esperti che analizzassero la situazione economica imprenditoriale italiana e proponessero delle soluzioni per facilitare la nascita e lo sviluppo di nuova imprenditorialità. Esempio lampante di ciò è la stata la proposta di istituire delle S.r.l.s, società a responsabilità limitata semplificata che prevede una procedura più snella e meno onerosa della costituzione di una normale S.r.l.

2.6.1 Tipologie di incubatore presenti

Nel corso degli anni Ottanta si sono sviluppati i primi incubatori, inizialmente di natura pubblica, volti a favorire la nascita di nuova imprenditorialità e a risanare, a livello economico ed occupazionale, le zone più svantaggiate delle Penisola. Le strutture di incubazione si dividevano, e tale suddivisione persiste tuttora, tra profit e no profit oriented: la prima tipologia di incubatori ha vissuto un periodo fervente sul finire degli anni '90 mentre la seconda, nonostante non abbia portato alla creazione di imprese particolarmente redditizie, è riuscita a rivitalizzare zone degradate favorendo processi di innovazione e occupazione¹³³. Gli incubatori no profit oriented poi presentano un'ulteriore suddivisione al loro interno: i BIC ovvero i business innovation centres, i PST cioè i parchi scientifici e tecnologici ed infine gli incubatori universitari. La tipologia prevalente è costituita dai BIC, improntati secondo le indicazioni della Commissione europea e specializzati nei settori manifatturieri e di innovazione tecnologica. Sono sorti a metà degli anni '80 dopo il lancio del progetto "European Business & Innovation Centres"¹³⁴ che ha portato alla successiva creazione di un network non profit di BIC, denominato EBN ovvero "European BIC Networked".

I BIC possono essere enti sia pubblici, sia privati, che misti e si caratterizzano per la volontà di fornire sostegno ed assistenza a nuove idee imprenditoriali allo scopo di trasformarle in imprese di successo.

¹³³ Anna Gervasoni, 2004, Guerrini Studio, "Dall'idea all'impresa-Il ruolo degli incubatori"

¹³⁴ Comunità internazionale di organizzazioni specializzate che connettono coach, imprenditori e finanziatori al fine di sviluppare una nuova idea <http://ebn.be/>

Il loro obiettivo di fondo è quello di supportare la diversificazione delle economie regionali, soprattutto di quelle meno sviluppate.

Per tali motivi non si tratta solamente di semplici strutture con lo scopo di ospitare nuove attività ma di un punto di riferimento per l'intera economia promuovendo l'imprenditorialità locale. Il concetto di PST è invece nato negli Stati Uniti attorno agli anni Cinquanta poiché erano apparsi i primi soggetti che integravano perfettamente la dimensione imprenditoriale con quella scientifica. Nel tempo queste strutture hanno subito un'evoluzione che li ha portati a diversificarsi ma si possono definire come

“un sistema di sviluppo territoriale volto alla promozione ed al supporto di iniziative di ricerca scientifica e tecnologica, di nuove imprese innovative, dell'innovatività e delle competitività delle imprese operanti sul territorio¹³⁵”.

Al loro interno c'è un forte livello di interazione e cooperazione tra i diversi piani e, oltre all'attività di incubazione, si svolgono attività di ricerca&sviluppo, training, marketing, brokering e consulenze di diversa entità. In Italia essi sono strettamente collegati all'università ed ai centri di ricerca ma non tutti i PST si sono rivelati un successo a causa di diversi fattori. La terza tipologia riguarda gli incubatori universitari istituiti per valorizzare l'imprenditorialità locale e per limitare la “fuga di cervelli” che da anni caratterizza il nostro Paese. Essi si sono sviluppati grazie alla Legge 266/97 che ha previsto lo stanziamento di fondi per gli atenei: sono solitamente strutture pubbliche sostenute da operatori sia pubblici che privati. Oltre a queste tipologie si sono poi diffusi gli incubatori di matrice privata e orientati al profitto, il cui obiettivo è quello di sviluppare e seguire startup redditizie in modo da generare utili tali da massimizzare il profitto.

¹³⁵ Definizione fornita da APSTI, Associazione Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani <http://www.apsti.it/>

2.6.2 Caratteristiche degli Incubatori

Nel precedente paragrafo sono state riportate quattro diverse tipologie di incubatore, ognuna con le proprie peculiarità ma con l'obiettivo comune di accompagnare una nuova idea alla sua concretizzazione offrendo servizi di tutoring, mentoring e networking.

Gli incubatori presentano alcune caratteristiche simili ma si differenziano molto a livello territoriale: dall'analisi condotta da Bancaitalia¹³⁶ è emerso come gli incubatori ubicati nel Nord Ovest siano più all'avanguardia e forniscano servizi avanzati di tutoring e networking, mentre quelli ubicati a Sud si limitano a fornire infrastrutture fisiche. Gli incubatori italiani offrono servizi di natura logistica e minori attività di consulenza e networking.

Per quanto riguarda il processo di selezione di idee innovative, in ogni tipologia di incubatore è presente un team di esperti che analizza e seleziona quelle ritenute avere un futuro vincente, ma il numero di richieste è più basso rispetto alla media europea e si è stimato che le idee migliori si rivolgono per lo più a strutture di incubazione private.

“In Germania un’idea su due diventa impresa, in Italia una su dieci¹³⁷”

Secondo “Regional Innovation Scoreboard” solo tre regioni italiane sono al pari della media europea per livello di innovazione: Lombardia, Friuli Venezia Giulia ed Emilia Romagna.

L'Italia non è in grado di raggiungere gli standard europei fondamentalmente per quattro motivi:

- 1) scarsa collaborazione tra piccole e medie imprese
- 2) investimenti privati sotto la media Ue
- 3) minore percentuale di cittadini laureati
- 4) minore tasso di domande di brevetti.

Gli incubatori in Europa sono circa 200 e per la maggior parte si occupano di attività high-tech anche se, circa il 40% degli stessi, ospita startup che non hanno nulla a che fare con il settore tecnologico. I BIC in Italia sono 24¹³⁸ e, si è stimato, che annualmente analizzano 465 richieste di finanziamento dando vita a 45 startup con un tasso di conversione pari al 9,6%, inferiore alla media europea (10,6%).

¹³⁶ Documento <http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/altri-atti-convegni/2014-innovazione-italia/Auricchio-Cantamessa-Colombelli-Cullino-Orame-Paolucci.pdf>

¹³⁷ Citazione tratta dall'articolo [wired.it](http://www.wired.it/economia/start-up/2014/03/07/incubatori-startup/), 7 Marzo 2014

¹³⁸ Tratto dall'articolo [Wired](http://www.wired.it) del 7 Marzo 2014

L'Italia però detiene un numero di incubatori maggiore rispetto ad altri Paesi e i dati sulla sopravvivenza delle startup italiane sono molto positivi e superiori alla media europea¹³⁹.

Di contro però il livello di occupazione creato è molto basso e si stima che ogni startup abbia portato alla creazione di un solo posto di lavoro, la metà se paragonato a quello europeo: occorre però considerare che il costo per creare un posto di lavoro in Italia è il doppio rispetto a quello degli altri Paesi. In Italia mancano quelle figure complementari agli incubatori ovvero i business angels e i venture capitalists allo scopo di fornire maggiori finanziamenti alle startup.

Quello che si auspica, al fine di rafforzare concretamente l'imprenditoria italiana, è un consolidamento degli acceleratori di impresa ed occorre quindi creare le basi affinché ciò avvenga. Un altro fattore da tenere in considerazione è la possibilità per gli startupper italiani di trasferirsi all'estero in quanto l'ambiente e la burocrazia sono meno vincolanti favorendo una maggiore creatività senza dimenticare che l'avvio di un'impresa all'estero costa molto meno rispetto all'Italia. La maggioranza degli incubatori in Italia è no profit oriented e i servizi offerti riguardano la consulenza nel breve periodo con lo scopo di promuovere idee innovative, riqualificando specifiche località e focalizzandosi su settori precisi. Gli obiettivi perseguiti riguardano la creazione di occupazione, il rafforzamento di aree industriali, la generazione di ricavi per i partner e lo sviluppo di innovazione. L'interesse per le startup nel Bel Paese è emerso in questi ultimi anni e, la maggioranza delle informazioni riguardanti questo nuovo tipo di imprenditorialità, proviene da blog di startupper e da siti web. Tale fenomeno non può essere datato con certezza e ciò rende difficile stimare il numero esatto di imprese in fase di avvio che operano a livello italiano. Dai sondaggi rilevamenti emerge che circa la metà delle stesse opera sul web e sulle ICT, il 4,6% su prodotti di consumo, il 3,6% su macchine ed elettronica, lo 0,6% su biotech e scienze mentre il rimanente 19% opera in aree relative a servizi comprendendo la sezione creativa e culturale¹⁴⁰.

Le startup che operano nell'ambito creativo e culturale sono molto eterogenee e si interfacciano a svariati settori ma sono accomunate dalla volontà di utilizzare la cultura come vettore per creare nuovi modelli di sviluppo economico. Al fine di identificare le possibili linee guida per orientare le neo-imprese a consolidare la loro posizione sul mercato è stato effettuato un sondaggio¹⁴¹ dal quale sono emerse una serie di problematiche che rendono chiaro e completo il quadro delle motivazioni che impediscono il proliferarsi di imprese creative e culturali.

¹³⁹ Tratto dal repubblica.it, sezione "inchieste", pubblicazione 30 Gennaio 2014, disponibile al seguente link http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2014/01/30/news/i_due_mondi_delle_startup_italia-77262296/

¹⁴⁰ Informazioni tratte dal Rapporto Camera di Commercio d'Italia, startup.registroimprese.it, trimestre 2015

¹⁴¹ Questionario stilato da Maria Matilde Albanese, Rocco Frondizi, Elona Guga in collaborazione con Audiovisual and Culture Executive Agency of EU in collaborazione con Utrecht School of the Arts e con il supporto di K2M

Al primo posto emerge la difficoltà di accesso ai finanziamenti, siano essi fondi privati, seed financing e venture capital e ciò ha spinto le startup a finanziarsi mediate piattaforme di crowdfunding. La difficoltà di accesso alle risorse non solo è connessa all'impossibilità di ricevere crediti da parte degli istituti bancari ma si ricollega a lunghi intervalli di tempo che intercorrono tra la richiesta e la successiva concessione da parte delle istituzioni stesse. Al secondo posto emergono le questioni amministrative soprattutto legate alla regolazione della proprietà intellettuale e le regolamentazioni fiscali. Alla terza posizione emergono le difficoltà legate alle barriere d'entrata rappresentate dovute alla scarsa abilità di network che non consente di sviluppare nuove competenze e di affrontare in maniera determinata il mercato esterno. La maggior parte di startupper che opera nell'ambito delle imprese artistico culturali inoltre possiede un background connesso alle arti umanistiche e mancano perciò specifiche competenze di marketing e comunicazione. Si possono infine aggiungere il contesto economico sfavorevole, la mancanza di *entrepreneurship*¹⁴² collegata alla paura di fallimento oltre che i pagamenti incerti e lenti.

Nel capitolo precedente è stato riportato quale importante ruolo rivestono tali imprese nel sistema economico italiano ed è bene perciò alimentarlo semplificando la burocrazia e togliendo gli ostacoli che possono trovare durante il loro percorso imprenditoriale.

Al fine di incentivare la nascita e lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali, le stesse regioni promuovono programmi volti a premiare le idee più innovative i cui vincitori, generalmente, ottengono premi in denaro o a cui vengono affidati servizi di consulenza manageriale e legale. Tra le principali competizioni che elaborano idee imprenditoriali innovative si può citare Start Cup Veneto, organizzata dall'Università di Padova, parte integrante del programma "Premio Nazionale dell'Innovazione", un'associazione che si occupa di politiche di trasferimento tecnologico attraverso la creazione di imprese innovative di provenienza universitaria che seleziona e premia le migliori startup partecipanti alle competizioni regionali.

¹⁴² Entrepreneurship: termine utilizzato per esprimere il concetto di imprenditorialità

2.6.3 Rapporto RESTART ITALIA¹⁴³!

L'importanza di incentivare la nascita di nuova imprenditorialità ha spinto tutti i Paesi, Italia compresa, a sviluppare competenze e a proporre iniziative che ne favoriscono lo sviluppo. La crisi che caratterizza questi anni ha portato numerosissime attività a chiudere ed ha spinto moltissimi giovani ad abbandonare il proprio Paese per cercare lavoro all'estero. Fare impresa in Italia è ritenuto un'operazione complessa e laboriosa a causa della lenta burocrazia e degli alti costi che si devono sostenere quando si decide di far partire una nuova attività. Per questi motivi, molti imprenditori, hanno preso la decisione di sfruttare la propria creatività dando vita a startup innovative, facendosi aiutare da strutture appositamente dedicate allo scopo di essere accompagnati nei primi anni di vita e di renderle forti: gli incubatori di imprese.

Gli incubatori sono strutture che ospitano le startup e le sostengono dall'idea primordiale al primo sviluppo, fornendo aiuti in termini economici, strategici e sostegni manageriali e fungendo da intermediari con gli investitori esterni¹⁴⁴. La loro importanza è accresciuta nel corso degli anni e, nonostante gli scetticismi di alcune istituzioni, le startup che riescono a sopravvivere sul mercato sono molto numerose. Al fine di promuovere tali istituzioni, l'allora Ministro dello Sviluppo Economico, Corrado Passera, ha nominato una task force composta da 12 esperti allo scopo di identificare i principali ostacoli e proporre concrete misure per rendere l'Italia un paese in grado di incoraggiare la nascita e lo sviluppo di idee imprenditoriali stilate poi nel "Rapporto Restart Italia!" divulgato il 12 Settembre 2012. Da questo rapporto di rilancio economico è emerso come le nuove startup possano portare innovazione in modo trasversale a tutta l'economia focalizzando l'attenzione sull'importanza di creare nuova imprenditorialità e favorendo così maggiori consumi.

Il rapporto si articola in quattro punti principali:

- 1) Definizione di startup
- 2) Misure volte a risolvere i problemi in tutte le fasi di vita delle startup (lancio, crescita e maturità), costituzione di un team qualificato, dei capitali necessari e del possibile fallimento. Questa seconda parte ha lo scopo di spingere gli imprenditori e i cittadini, soprattutto i giovani, a capire le potenzialità ed i rischi che si corrono quando si decide di fare impresa.
- 3) Ruolo dei territori.
- 4) Valutazione dell'impatto economico e sociale delle proposte del "Rapporto Restart Italia!" .

¹⁴³ Informazioni tratte dal Rapporto Restar Italia al seguente link

<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/rapporto-startup-2012.pdf>

¹⁴⁴ Paragrafo 2.2.1 dell'elaborato "Le metodologie di finanziamento"

Il Rapporto Restart Italia! inoltre contiene:

- proposte per rendere il Paese attrattivo;
- proposte rivolte al Governo per rendere l'Italia un Paese ospitale per la nascita e la crescita delle startup;
- proposte per semplificare le procedure per accedere ai fondi appositamente istituiti;
- proposte significative quali :
 - S.r.l.s, società a responsabilità limitata semplificata;
 - costituzione di un Fondo governativo per i co-finanziamenti;
 - norme per il Crowdfunding;
 - norme per il Social Lending;
 - Costituzione di una directory delle startup ovvero uno strumento di mappatura delle startup presso la Camera di Commercio.

Le iniziative hanno poi trovato realizzazione nel Decreto Sviluppo II (Decreto Legge n. 179/2012, convertito nella Legge n. 221 del 17 dicembre 2012) allo scopo di favorire la nascita di nuova imprenditorialità e lo sviluppo dell'innovazione. Di seguito sarà riportato solo una delle nuove proposte elaborate: le S.r.l.s. in quanto rappresentano una nuova tipologia di azienda.

2.6.4 S.r.l.s Societa' responsabilita' limitata sempificata¹⁴⁵

Tra le proposte varate nel rapporto "Restart Italia!" emerge la possibilità di costituire una società secondo due nuove forme: la prima, denominata S.r.l.s (società a responsabilità limitata semplificata), disciplinata dall'articolo 2463 bis c.c. introdotto dall'articolo 3 D.L. 24 Gennaio 2012 e la seconda, le s.r.l. a capitale ridotto, disciplinate dall'articolo 44 D.L. 22 Giugno 2012. Tale disciplina ha lo scopo di introdurre semplificazioni agevolando così nuova imprenditorialità. Per poter rientrare nelle S.r.l.s occorre che siano rispettate le seguenti condizioni previste dalla Legge:

- il Socio fondatore, al momento della costituzione della nuova società, non deve avere ancora compiuto 35 anni
- I Soci devono essere persone fisiche
- gli Amministratori devono essere scelti tra i soci
- le quote non possono essere cedute a persone che superano i 35 anni di età
- lo Statuto deve essere conforme ad un modello standard ministeriale.

Per le S.r.l. a capitale ridotto è sufficiente che i soci siano persone fisiche; per entrambe le nuove tipologie di società il capitale sociale deve essere contenuto in un intervallo compreso tra 1 Euro fino a 9.999,0 Euro. L'anno successivo con l'articolo 9 D.L. 28 Giugno 2013, numero 76 convertita poi nella Legge 99/2013 si è realizzata una fusione tra i due tipi di società riunendone i parametri. Dopo tale riforma sono sopravvissute solo le S.r.l. semplificate facendo venir meno gli obblighi legati ai requisiti anagrafici, al trasferimento delle quote e alla nomina di amministratori tra i soci. Restano le facilitazioni in termini di onorari notarili (imposta di bollo e diritti camerali) e l'obbligo di adozione dello statuto ministeriale standard. Quest'ultimo requisito ha fatto però insorgere un problema tra la normativa varata nel 2012 e la Legge del 2013 che non sono state attualmente modificate. A prescindere da ciò resta il fatto che una delle due forme è stata eliminata e i benefici fiscali non dipendono più dall'età; inoltre si è ampliato l'accesso al regime di irresponsabilità di soci per le obbligazioni della società fermo restando che il capitale sociale minimo deve essere compreso tra 1 Euro e 9.999,0 Euro. In questo contesto però la funzione della S.r.l.s è stata circoscritta in quanto nel D.L. 76/2013 è stata introdotta la possibilità per le S.r.l. ordinarie di poter fissare un capitale minimo inferiore ai 10.000 Euro¹⁴⁶ variabile quindi nello stesso intervallo. La somma da detrarre agli utili per la costituzione della riserva prevista dall'articolo 2430 deve corrispondere almeno ad 1/5 degli stessi fino al momento in cui essa non raggiunge 10.000,00 Euro.

¹⁴⁵ Articolo DIRITTO tratto dal Sole24ore 27/03/2015

¹⁴⁶ Articolo 2463 comma 4 c.c.

Tali modifiche hanno ristretto il campo di convenienza delle S.r.l.s, limitato esclusivamente alle agevolazioni fiscali e notarili in fase di costituzione dovendo sottostare però ai vincoli sopraccitati.

Questa veloce excursus vuole evidenziare come il clamore generato nel 2012, legato all'introduzione di due nuovi regimi agevolati, sia scemato nel giro di due anni in quanto la riforma sulle S.r.l.s è divenuta superflua dal momento che anche le s.r.l. ordinarie possono costituirsi con un capitale inferiore ai 10.000,00 Euro senza dover sottostare a particolari obblighi, ciò ha causato così solamente un intasamento burocratico che ha portato ad un ulteriore rallentamento delle procedure.

2.7 Fallimenti startup

«Il fatto che un alto numero di start-up fallisca è assolutamente fisiologico e non è necessariamente un male»,

spiega Giuseppe Folonari, responsabile degli investimenti di H-Farm, uno degli incubatori italiani di maggiore successo. Durante questi anni si è assistito al proliferarsi degli incubatori e le idee innovative che hanno tentato di entrare nel mercato sono moltissime. D'altra parte però le idee imprenditoriali che realmente sono riuscite a sopravvivere non sono numerose e questo ha generato un clima di sfiducia nei riguardi di queste strutture.

Il 58% degli Italiani¹⁴⁷ ritiene che la paura del fallimento sia il principale motivo che li spinge a non intraprendere attività imprenditoriale. E' comunque difficile fornire un numero preciso delle startup che sono fallite nel tempo in quanto non è sempre condiviso il concetto di fallimento. I dati quindi non sono molto incoraggianti ed ogni incubatore si propone di operare un'attenta selezione delle idee innovative affinché quelle sviluppate abbiano successo. Diversi studi hanno tentato di analizzare tale fenomeno ma i dati riportati sono eterogenei per cui non è possibile di darne una spiegazione logica e razionale. C'è da dire però che in comune tutti gli studi riportano un numero elevato di insuccessi ma, come affermato da molti, il fallimento è fisiologico e necessario. Occorre un team che sappia valutare le proposte ricevute selezionando unicamente quelle che potranno ottenere, in futuro, successo ed alti ricavi.

¹⁴⁷ Tratto dall'articolo del Sole 24 Ore del 18 Settembre 2013 <http://www.ilsole24ore.com/>

Conclusioni

Gli incubatori rivestono un ruolo fondamentale nell'economia di un Paese in quanto creano occupazione e favoriscono l'innovazione al sistema generale grazie all'interazione tra persone, idee e capitali. Avviare un'impresa è un atto di libertà che riguarda i singoli individui e ciò tende a svilupparsi in un contesto favorevole all'accesso ai capitali e ad una *enterprise creation*¹⁴⁸ diffusa. Nonostante sembri estremamente semplice avviare una nuova impresa, nella realtà non lo è, così come non è scontato che una struttura porti al sicuro successo un'idea innovativa. Talvolta infatti gli incubatori si limitano alla fornitura di spazi fisici ed infrastrutture essendo carenti però nella gestione ordinata e lineare; altre volte invece si rileva un'inefficienza nella selezione di nuove idee imprenditoriali da parte del team che vi opera e ciò comporta perdite in termini economici, di tempo e di opportunità sprecate. In Italia la nuova imprenditorialità si trova ad affrontare numerosi ostacoli per via della tassazione elevata e della laboriosa burocrazia e gli incubatori non possono risolvere questi problemi. Un'altra problematica è rappresentata dai vincoli finanziari che scarseggiano o comunque non sono incentivati e, anche se è un fattore contenuto, non può essere irrilevante. E' importante favorire e semplificare le procedure di accesso al credito.

I giovani che decidono di avviare un'attività imprenditoriale devono conoscere approfonditamente i rischi in cui potrebbero incorrere prima di investire i propri capitali. Sempre più spesso perciò, vengono istituiti dei corsi di formazione con lo scopo di istruire i neoimprenditori, cercando di fornire loro un prezioso orientamento prima di addentrarsi in questa avventura chiamata impresa. Lo scopo è di chiarire che gli incubatori non risolvono la situazione di crisi che da anni affligge il nostro Paese e che occorre analizzare il mercato in maniera meticolosa prima di buttarsi a capofitto su un'idea.

Nel prossimo capitolo sarà esaminato Herion, un incubatore di imprese creative e culturali situato in Giudecca, un'isola di Venezia. Tale luogo, come vedremo in dettaglio in seguito, è stato ristrutturato grazie ai fondi di finanziamenti europei e regionali allo scopo di promuovere nuova imprenditorialità legata all'arte e alla cultura proprio perché vicino a Venezia.

Il capitolo successivo esaminerà quindi la storia di Herion, come è giunto ad essere un incubatore e la proposta di qualche attività che lo rendano maggiormente attrattivo.

¹⁴⁸Enterprise creation significa letteralmente "Creazione di impresa"

Capitolo 3

Arte e cultura nella società e negli incubatori

Introduzione

L'arte è un fenomeno che ha contraddistinto ed accompagnato l'intera storia della specie umana. Essa è sempre stata considerata un sistema di comunicazione simbolico¹⁴⁹ e, dalle opere artistiche, si sono potute capire e comprendere le tradizioni, lo stile di vita e le conoscenze di una determinata società. L'arte è, inevitabilmente, parte integrante della società stessa e contribuisce insieme alla cultura a formare cittadini attivi ed in grado di prendere decisioni in modo autonomo ed indipendente. Ruolo complementare all'arte è rivestito dalla scienza, disciplina che consente di avere accesso costante alle informazioni e di istruire le persone in modo da renderle consapevoli di ogni loro scelta. Gli stessi principi sono validi per gli incubatori di imprese in quanto rappresentano una sorta di società in miniatura dove gli startupper ricoprono il ruolo di cittadini, la funzione di amministrazione è analoga a quella delle istituzioni di una comunità reale ed il tutor riveste i panni del sindaco, soggetto che conosce le diverse problematiche dell'incubatore e di chi vi vive all'interno ed agisce perseguendo obiettivi collettivi.

Ora se arte, scienza e cultura permeando l'aria di una società danno origine a comunità indipendenti dal punto di vista economico e formate da cittadini propositivi e, se l'incubatore può essere paragonato ad una microsocietà, si può "applicare" la proprietà transitiva dimostrando come le stesse discipline, al contempo, creeranno strutture economicamente sostenibili con startup orientate all'innovazione continua. Focalizzando l'attenzione su Venezia e sull'incubatore Herion, si possono analizzare gli eventi storici e le tradizioni che tanto contraddistinguono la città rendendola unica ed inimitabile oltre che gli effetti positivi che generano per la comunità. La volontà di istituire attività che vadano ad arricchire quelle che già vengono svolte nella laguna, ha lo scopo quindi di formare una struttura che possa essere definita una "*fucina di arte e cultura*" e che si contraddistingua sia a livello regionale che nazionale. Così facendo le startup presenti potranno godere del clima culturale che si viene a creare, ricevendo i giusti stimoli per innovare costantemente, adottando un atteggiamento propositivo.

Questo capitolo tratterà quindi l'importanza e l'influenza che arte, scienza e cultura rivestono sia all'interno di una società che in un incubatore di imprese; riporterà poi le attività fondamentali che contraddistinguono una struttura che possa essere definita come tale, ovvero networking, tutoring e stimoli adeguati a riproporre un microclima permeato di arte e di cultura, piuttosto che limitarsi a svolgere come unica funzione quella di affittuario a tariffe agevolate.

¹⁴⁹ Tratto dal sito www.enciclopediatreccani.it alla voce arte e società

In terza istanza verrà presentata la storia di Herion, fondato inizialmente come convento, trasformato in opificio e tramutato poi in incubatore e le alleanze e le partnership strette successivamente con gli enti esterni: Unioncamere, Attività produttive, Comune e M.A.C.Lab.

In seguito, prima di concludere, saranno riportati alcuni virtuosi esempi che hanno ben saputo connettere i diversi elementi dando vita ad aziende grandiose e, per ultimare, vi sarà un ampio spazio dedicato alle tradizionali attività che trovano sede a Venezia con proposte complementari da svolgere presso Herion ed una serie di eventi, meno conosciuti, che potrebbero essere effettuati proprio presso la suddetta struttura.

3.1 Cultura e scienza

La cultura e la scienza sono discipline che influenzano la società stessa e ne sono influenzate a loro volta. Esse sono onnipresenti¹⁵⁰ ed hanno condizionato il modo di pensare, agire e produrre dei cittadini nelle diverse società. La scienza dal canto suo ha portato a numerosissime scoperte che hanno modificato le abitudini ed il modo di vivere dell'uomo; l'arte invece è sempre stata considerata un qualcosa di sovrano che non poteva e non può essere alla portata di tutti.

I media e la letteratura definiscono la scienza come la disciplina razionale per eccellenza, fonte di una conoscenza obiettiva e condivisa da tutti e l'arte come una disciplina astratta che non possiede un confine ben definito che solitamente si distacca dalla visuale comune proponendo proprie teorie, non da tutti condivise. La maggior parte dell'opinione pubblica ritiene che scienza ed arte siano materie da apprendere e studiare unicamente durante il percorso scolastico e non come discipline tali da favorire lo sviluppo di società proattive e floride anche da un punto di vista economico. Non è sufficiente quindi indagare solo sulle basi del sapere scientifico e artistico ma è bene istituire un nuovo insieme di conoscenze che assegnino la giusta importanza a queste due discipline.

Di seguito sarà analizzata l'influenza dell'arte e della scienza sulla società e sugli incubatori e le attività che concorrono a determinare il successo delle startup.

¹⁵⁰ Tratto dal sito <http://www.scienzainrete.it/>

3.1.1 Cultura e la scienza nella società

Al fine di capire la rilevanza che cultura e scienza rivestono all'interno di un incubatore è importante analizzare quale ruolo abbiano rivestito e continuino a ricoprire le stesse all'interno di una società. La storia ci insegna che la scienza ha migliorato la nostra esistenza modificando il mondo, generando innovazioni che, grazie a continue e dispendiose ricerche, ci hanno condotto alle conoscenze di cui ora disponiamo. Allo stesso tempo, la cultura riveste un ruolo fondamentale per aspirare ad un futuro sempre migliore: senza cultura l'uomo non è padrone di se stesso e deve sottostare alle decisioni altrui.

“Insisto sul coltivarsi se stessi. Il che non significa essere bravi a scuola o nel lavoro, almeno non solamente, significa appassionarsi al sapere, alla conoscenza in senso stretto e in senso lato¹⁵¹.”

La maggior parte dei giovani reputa però lo studio una mera perdita di tempo e, al fine di eliminare questa convinzione, sono state proposte attività da Istituzioni, scuole e governo volte ad appassionare e coinvolgere i giovani in questi ambiti. Ormai da secoli, nella nostra società, persiste la convinzione che scienza e cultura siano due fattori completamente distinti¹⁵² ma, analizzando più nel dettaglio la storia della scienza, si può immediatamente osservare come essa interagisca innegabilmente con altre forme di sapere prettamente culturali come la filosofia, la religione, la letteratura e l'arte. Occorre quindi conciliare queste due dimensioni riportando la scienza all'interno della cultura e la cultura all'interno della scienza creando la cosiddetta “cultura scientifica”.

Per favorire la diffusione di conoscenza nei cittadini, le istituzioni dedicate orientano il loro lavoro al fine di riversare, in maniera capillare, scienza e cultura nella società. Ciò risulta fondamentale in quanto garantisce l'implementazione di una democrazia effettiva e funzionale dato che l'accesso al sapere assicura la possibilità di esprimere le proprie idee: se la conoscenza dovesse fossilizzarsi su un ristretto numero di soggetti, si creerebbero società gerarchizzate ed i cittadini non potrebbero partecipare alla presa di importanti decisioni poiché non ne deterrebbero il sapere necessario. In secondo luogo, una maggiore diffusione di scienza e cultura favorisce lo sviluppo economico in quanto rende trasparente il funzionamento del sistema di ricerca scientifica coinvolgendo l'opinione pubblica e le forme di istituzioni contrarie.

In terza istanza, la propagazione della scienza e della tecnologia incoraggia l'utilizzo di prodotti ad alto contenuto tecnologico estremamente diffusi in questi ultimi anni e fa apprezzare ai consumatori l'elevata qualità degli stessi.

¹⁵¹ Articolo Vogue “Importanza della cultura”, Milano 11 Giugno 2014, www.vogue.it

¹⁵² Tratto dal documentario “La Rivoluzione scientifica del XVII Secolo” <http://home.deib.polimi.it/>

3.1.2 Cultura e la scienza negli incubatori

Come precedentemente esaminato, il compito di un incubatore è quello di sostenere nuove attività imprenditoriali offrendo servizi materiali, come infrastrutture e spazi fisici, ed immateriali come supporto e tutoring. L'incubatore ha lo scopo di definire un orientamento per le startup fornendo loro linee guida che le indirizzino all'interno dei mercati; ciascun incubatore offre servizi diversi in relazione alle politiche adottate e alla disponibilità di risorse economiche, catalizzando imprese appartenenti a diversi settori: dalle startup tecnologiche, a quelle legate alla scienza a quelle che si dedicano all'arte e alla cultura e focalizzano la loro attenzione su particolari attività come lettura, musica e arte. Partendo da questo presupposto, occorre definire l'importanza del microclima che permea gli incubatori che hanno come scopo quello di favorire innovazione e creatività. Come precedentemente detto, gli incubatori possono essere paragonati a microsocietà in quanto gli obiettivi perseguiti riguardano il benessere collettivo e la formazione di attività competitive nel mercato esterno. Senza distinzioni, all'interno di una struttura qualificata come incubatore, devono coesistere la scienza e la cultura poiché, senza queste due componenti fondamentali, non potranno prendere avvio startup innovative di successo. La diffusione di scienza e cultura favorisce lo sviluppo di società orientate all'innovazione e alla creatività formando cittadini attivi e dinamici e questo avviene perché il clima che caratterizza l'ambiente incoraggia tale orientamento sia per i soggetti che lo vivono direttamente sia attirando persone interessate che provengono da altri Paesi. Cultura e scienza sono quindi due tasselli che insieme costituiscono le basi di società democratiche, orientate all'innovazione e alla trasparenza delle informazioni, ritenendo l'apprendimento continuo e costante la linfa della loro vita. Sarebbe di conseguenza auspicabile che la stessa tendenza di diffondere queste discipline venisse adottata all'interno di tutti gli incubatori di impresa influenzando la mentalità ed il modo d'agire degli stessi startupper.

Se cultura, arte e scienza diverranno fattori guida di un incubatore, le startup all'interno potranno godere di un'atmosfera favorevole e, tanto più sarà condivisa, tanto maggiori saranno i benefit raggiungibili avvalendosi anche del supporto di professionisti di arte, di scienza e tecnologia che apriranno frontiere nuove e ancora inesplorate.

Per promuovere strategie idonee a raggiungere livelli di efficienza maggiori, gli incubatori *“dovrebbero essere progettati in modo tale da partecipare e fornire il loro sostegno ad un quadro strategico più ampio,¹⁵³”* lavorando assieme ad altre organizzazioni a livello regionale e nazionale.

¹⁵³Citazione tratta dal sito cordis.europa.eu/news/rcn/18073_it.html

L'unione di cultura e scienza favorisce la creazione di sinergie fra le diverse attività di ricerca che contribuiranno alla creazione di startup orientate all'innovazione e porteranno alla creazione di business favorevoli all'economia del Paese promuovendo così un aumento dell'occupazione. Un incubatore quindi non deve limitarsi ad orientare le startup nel mercato fornendo servizi e indicazioni, ma deve completare il suo ruolo fornendo altri tre tipi di attività:

- 1) sviluppando relazioni e networking tra startup
- 2) fornendo attività di mentoring
- 3) proponendo stimoli per riprodurre il microclima adeguato ad ogni settore.

In seguito saranno analizzate in dettaglio queste fondamentali funzioni.

3.1.3 Sviluppo relazioni e network

Il termine networking¹⁵⁴ sottende la capacità di lavorare “in rete” sviluppando una serie di relazioni con altri soggetti sia interni che esterni. Questo infatti incoraggia uno scambio reciproco di conoscenze, lo sfruttamento di know-how e la creazione di sinergie tra i diversi attori che vi partecipano. Gli incubatori fungono da ponte tra neoimprenditori e potenziali fornitori, clienti e partner strategici; i servizi materiali elargiti sono ormai considerati unicamente delle commodity e, nonostante rivestano un ruolo necessario, non rappresentano la principale variabile che incide sul raggiungimento dell'indipendenza finanziaria ed economica delle startup. Fornire i giusti contatti e le corrette relazioni, come testimoniato da numerosi imprenditori e esperti in materia, aiuta le startup a raggiungere l'autonomia nel mercato in tempi più brevi: alcuni studiosi hanno esplicitato, in vari rapporti, la relazione positiva che coesiste tra gli effetti del networking e i tassi di sopravvivenza delle startup dopo il periodo di incubazione. Il networking è ritenuto uno degli elementi più importanti del processo d'incubazione¹⁵⁵ in quanto si creano passaggi di conoscenza ed interazione che portano ad una velocizzazione del processo di incubazione di impresa. Al fine di favorire queste realtà sono le stesse strutture incubatrici ad organizzare incontri con esperti esterni, programmando conferenze, seminari e lezioni. E' importante lasciare che la partecipazione a questi eventi sia libera e siano le stesse startup a decidere se parteciparvi o meno senza imporre obblighi.

¹⁵⁴ Informazioni tratte dal sito <http://www.comunicazione.it/>

¹⁵⁵ Informazioni apprese durante una lezione con il Professor Petri

3.1.4 Mentoring

Il termine anglosassone *mentoring* deriva dal greco antico e fa riferimento all'instaurarsi di una relazione¹⁵⁶ tra un soggetto con una maggiore esperienza, definito appunto *mentor* ed uno con esperienza minore, chiamato *mentee*, con lo scopo di sviluppare competenze professionali in svariati ambiti. Non esiste un'univoca modalità per esplicitare le attività che il *mentor* realizza ma si tratta di sostenere il proprio allievo non solo a livello informativo ma anche a livello psicologico e professionale. Il mentore affianca, sostiene e offre consigli al suo *mentee* garantendogli una completa disponibilità: non si tratta di una mera guida, poiché non è un rapporto che si instaura tra capo e apprendista ma, orienta il proprio allievo sostenendolo e supportandolo. I vantaggi che l'allievo ricava da questo tipo di rapporto sono duplici: da un lato riceve sostegno psicologico ed emotivo soprattutto nei momenti più difficili, dall'altro incrementa le proprie competenze e conoscenze, riceve preziosi consigli e può aver accesso a contatti e a nuove occasioni lavorative. Per il mentore i benefici non sono immediati ma si traducono in un maggior prestigio all'interno della struttura oltre che ad un arricchimento personale grazie alla soddisfazione ricevuta. Tale modalità non è ancora molto diffusa in Italia in quanto persiste il timore di perdere il lavoro a causa dell'inadeguatezza dell'allievo senza focalizzarsi invece sui vantaggi che apporta. La figura *mentor* è presente solo in alcuni incubatori ma, in realtà, sono molti i soggetti che ritengono la sua presenza fondamentale. A dimostrazione di questo, sono le parole del professor Petri¹⁵⁷ che in un'intervista ha elencato le attività principali svolte dagli incubatori, annoverando tra queste l'attività di tutoraggio:

“i tutor, soggetti essenziali che ‘fanno da cucitura’ e accompagnano in modo continuativo, anche se breve, le startup. Questi mettono a disposizione la loro esperienza e forniscono un valore aggiunto creando network facendo incontrare gli imprenditori con nuovi e importanti contatti tra i quali partner, fornitori ed anche mentor”.

Un'ulteriore conferma di questa teoria emerge dalle parole di Silvia Casini¹⁵⁸, socia fondatrice di Picapao, una startup sorta all'interno dell'incubatore Herion e spostatasi poi presso la struttura “Vega¹⁵⁹” a Mestre. In un'intervista rivolta alla stessa, emerge come il *mentor* ed il *tutor* siano figure di fondamentale importanza in quanto aiutano gli startupper ad orientarsi all'interno del mercato, fornendo utili consigli e contatti.

¹⁵⁶ Piero Viscardi, consulente aziendale e business coaching <http://www.pieroviscardi.it/business-mentoring.htm>

¹⁵⁷ L'intervista al Professor Petri è stata effettuata nel mese di Marzo durante un corso di formazione presso Herion

¹⁵⁸ L'intervista a Silvia Casini è stata effettuata lo scorso Novembre

¹⁵⁹ Le attività svolte e le startup ubicate all'interno possono essere consultate al seguente sito <http://www.vegapark.ve.it/>

Tuttavia a quanto riportato, la figura che ricopre questo ruolo presso il sopraccitato incubatore Vega, sembra non possedere appieno queste capacità e quindi non costituire un valido supporto per le startup presenti.

Quanto appena riportato evidenzia l'importanza che il *mentor* svolge all'interno di un incubatore e non sia solo una figura fine a se stessa. Il mentoring non deve essere considerato come un'attività qualunque ma si devono realmente sfruttare le potenzialità che possono derivare da tale metodologia di formazione ottenendo benefici per entrambe le parti coinvolte.

3.1.5 Stimoli per riprodurre il microclima adeguato ad ogni settore

Ogni incubatore indirizza le proprie strutture e servizi nei confronti di una determinata e specifica categoria di startup sia essa legata alla tecnologia piuttosto che alla scienza o alla cultura. Al fine di avere un ritorno quantificabile in termini economici, le neo-imprese devono essere in grado di competere e sopravvivere nel mercato e, dal momento che si caratterizzano per piccole dimensioni e non detengono ingenti risorse economiche e finanziarie, dovranno concorrere grazie alla loro creatività, un'arma potentissima che se ben sfruttata consentirà di differenziarsi dai concorrenti. Erroneamente si pensa che la creatività sia una dote innata, che non si possa apprendere durante il corso degli anni grazie a studi e a esperienze ma, nonostante questa affermazione sia comunemente condivisa, si ritiene invece che la stessa possa essere trasmessa e affinata se l'ambiente e le persone circostanti sono indirizzate a tale orientamento. E' opportuno che "l'aria che si respira" all'interno degli incubatori, in questo particolare caso presso Herion, sia permeata dalla creatività tanto per i leader che la guidano, che per i neoimprenditori che vi operano oltre che per le attività extra che si organizzano.

Tra le attività volte a favorire la creatività si identificano:

- organizzazione di conferenze, allo scopo di arricchire il proprio bagaglio culturale oltreché momento di confronto e scambio di opinioni;
- organizzazione di seminari, incontri e lezioni;
- workshop che possono essere effettuati tra gli stessi startupper al fine di condividere idee ed opinioni oppure coinvolgere anche soggetti esterni, come studenti, in grado di proporre idee innovative e fresche avendo un punto di vista completamente differente di analizzare i fatti;
- organizzazione di feste a tema, al fine di favorire la coesione tra i lavoratori, concerti e serate dedicate alla lettura;
- commuty table.

A titolo di esempio di seguito saranno riportati alcuni casi di aziende virtuose che hanno ottenuto enormi successi grazie ad una precisa organizzazione interna e ad un orientamento che non si focalizzasse unicamente sul lavoro e sul rispetto dei termini di consegna ma che puntasse anche sul rafforzamento dei legami tra dipendenti e sulla creazione di un'atmosfera positiva.

3.1.6 Esempi di aziende: Pixar, Google e IDEO.

Pixar

Il caso forse più celebre è quello di Pixar¹⁶⁰, azienda leader dell'animazione digitale, fondata da Steve Jobs e ceduta poi alla Disney. La storia dell'azienda è abbastanza conosciuta e inizia a metà degli anni '80 quando Steve Jobs decise di separarsi dalla *Apple*¹⁶¹ e fondare una nuova società produttrice di calcolatori: la NeXT; contemporaneamente lo stesso fondatore stava lavorando all'implementazione di un reparto computerizzato, la Pixar, convinto che essa si sarebbe affiancata alla NeXT con lo scopo di sviluppare tecnologie innovative e produrre immagini.

Nel primo periodo entrambe si rivelarono un flop a causa della precaria guida ricevuta ma, giunti quasi al punto di chiudere, complici la fortuna e soprattutto la determinazione del personale interno, si ottenne una svolta grazie alla realizzazione di un primo cortometraggio ironico. Fu così che dalla creatività dello stesso personale venne ideato il primo cartone animato destinato a modificare radicalmente il mondo del cinema: "Toy Story". Nel corso degli anni l'azienda ha realizzato numerosi film che hanno ottenuto un successo straordinario tanto da essere acquistati dalla casa produttrice di cartoni animati per antonomasia, la Disney. Attualmente Pixar è definita come una delle aziende in cui si lavora meglio¹⁶² grazie alle attività creative complementari che vengono realizzate all'interno: gli uffici sono paragonabili a sale giochi, si tengono gare di scooter durante l'orario di lavoro e si organizzano party e feste a tema alla conclusione di ogni progetto. Per creare l'atmosfera positiva e di gioia che permea la loro società, Pixar fornisce alcune istruzioni utili da seguire:

- guardare il mondo con gli occhi di un bambino;
- fare le cose in modo diverso;
- lavorare divertendosi in quanto il divertimento del team nel realizzare il progetto è direttamente proporzionale al divertimento degli spettatori che guarderanno il film;
- valorizzazione degli spazi: open space con bar e sale riunioni al fine di far interagire i dipendenti;
- coccolare i dipendenti con orari elastici, nessun dress code, piscine olimpioniche, campi di calcio, basket e pallavolo, cinema, free drink, ristoranti gratuiti, aree relax e sale giochi;
- puntare sul team;
- non copiare ma innovare;

¹⁶⁰ Per maggiori dettagli si veda il sito: www.pixar.com

¹⁶¹ Nota produttrice di oggetti tecnologici <https://www.apple.com/it/>

¹⁶² Classifica pubblicata dal Sole24ore disponibile al seguente link:

<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2009/12/classifica-great-place-to-work.shtml?uuid=85f78b26-e8d5-11de-be1e-ee0c91f83916>

- verifica finale;
- PARTY!

Pixar possiede un capitale alquanto elevato, spazi enormi e numerosissimi dipendenti e non è assolutamente mia intenzione paragonarlo ad Herion. Le attività complementari elencate hanno lo scopo di rafforzare i legami tra soggetti che lavorano all'interno, creare coesione e stimolare la creatività. L'esempio riportato non ha lo scopo di proporre un confronto o di stabilire le regole che l'incubatore dovrebbe seguire, ma ha l'obiettivo di dimostrare come la determinazione e la creatività siano le armi su cui ogni attività dovrebbe puntare: da un iniziale fallimento infatti si è creata una società unica al mondo e molto ambita da tutti i lavoratori.

Anche all'interno di Herion l'atmosfera dovrà essere orientata a favorire l'interazione dei soggetti che vi lavorano garantendo un clima volto a promuovere l'innovazione e la cultura.

Google

Un secondo esempio è rappresentato da Google¹⁶³, una delle aziende più importanti al mondo che conta più di 70 uffici sparsi in 40 Paesi e oltre 48 mila dipendenti¹⁶⁴. Essa nacque nel 1998 ad opera di due giovani ragazzi, Larry Page e Sergey Brin, che decisero di creare un nuovo motore di ricerca. Durante questi anni si sono susseguiti numerosissimi successi come il portale You Tube¹⁶⁵, la più grande piattaforma di video sharing che vanta più di un miliardo di visitatori unici al mese o Google Chrome, il browser¹⁶⁶ più utilizzato al mondo. Al di là degli straordinari successi conseguiti durante questi anni, quello che preme evidenziare ora riguarda le modalità di lavoro all'interno dell'azienda. Essa rappresenta infatti uno dei luoghi ove si lavora meglio e questo dipende dall'impostazione del lavoro, dal continuo scambio di opinioni e dalle agevolazioni che vengono concesse ai dipendenti¹⁶⁷.

Si ricercano costantemente i migliori talenti e lavoratori provenienti da tutto il mondo e questo rappresenta indubbiamente uno stimolo importante in quanto spinge tutti a fare sempre del proprio meglio. Oltre alla ricerca dei migliori impiegati e della continua innovazione, Google si preoccupa del benessere dei propri dipendenti offrendo loro orari molto flessibili, pasti gratuiti, tempi ideali per restare in coda in mensa (3-4 minuti giusti per socializzare e per non annoiarsi), precise dimensioni delle portate per nutrirsi restando in forma, stand-up meeting per scambiarsi informazioni su quanto fatto il giorno prima. I lavoratori possono inoltre godere di particolari agevolazioni in caso di dolce attesa, ventidue settimane retribuite per la maternità e dodici per la paternità, o continuare a percepire una parte dello stipendio in caso di morte di un familiare che lavorava all'interno dell'azienda. L'ambiente è sicuramente molto stimolante grazie al continuo interscambio di opinioni e pareri di persone che provengono da tutto il mondo e per favorire il loro benessere ci sono, a loro completa disposizione, tavoli per giocare a ping-pong, X-box, PS4, biliardo e tanto altro. Essere stato un dipendente Google apre la strada a opportunità illimitate di carriera a prescindere dalla tipologia di mansione che si vuole svolgere. Tutti i lavoratori di Google sanno che i loro sforzi saranno ripagati dal fatto che il loro contributo avrà un impatto positivo sulla vita degli altri potendo accedere ad una quantità illimitata di informazioni.

¹⁶³ Azienda Google, https://www.google.com/intl/it_it/about/company/

¹⁶⁴ Tratto da un articolo dell'11 Dicembre 2014 <http://www.repubblica.it/>

¹⁶⁵ You Tube è un portale dove si possono inserire video in modo del tutto gratuito <https://www.youtube.com/?hl=it&gl=IT>

¹⁶⁶ Con il termine Browser si intende un Programma per scorrere velocemente una banca dati, in particolare per la navigazione su Internet

¹⁶⁷ Tratto da un articolo <http://www.ninjamarketing.it/>

IDEO

La panoramica di aziende innovative virtuose si conclude analizzando il sistema di innovazione implementato da IDEO¹⁶⁸, famosa società di design statunitense. Il metodo innovativo da loro utilizzato è denominato “*technology brokering*”¹⁶⁹ e propone una strategia secondo la quale, per risolvere le problematiche presenti nel mercato, si utilizzano le tecnologie esistenti adattandole e ricombinandole in modo da proporre soluzioni innovative. Accade spesso infatti che alcune idee inizialmente pensate per la risoluzione di un problema non vadano bene per quello specifico caso ma funzionino perfettamente per un altro: affinché ciò avvenga, occorre che le connessioni tra le soluzioni esistenti e gli effettivi problemi siano esplicitate e realmente capite. Non si tratta di una mera trasposizione di idee ma di una forte elasticità mentale che è in grado di adattare le soluzioni e di crearne di nuove: i punti di forza del *technology brokering* riguardano la capacità di muoversi contemporaneamente in più mercati ed essere in grado di crearne di nuovi attraverso la ricombinazione di diversi elementi. Capita molto spesso che si prendano diverse parti di tecnologie esistenti e si mettano assieme allo scopo di creare nuova conoscenza: non si tratta però di una semplice imitazione e ricombinazione, ma piuttosto di attivarsi per capire il mercato, con i suoi meccanismi e analizzare le esigenze dei consumatori restando direttamente sul campo.

IDEO dedica uno spazio della propria azienda alla conservazione di tutti i prototipi in modo tale che i designer ed i team che lavorano su un progetto possano osservarli e prendere alcune parti per adattarle alla risoluzione di nuovi problemi. Anche la metodologia di remunerazione adottata fa capire quanto, presso IDEO, non conti solamente il risultato finale ma sia importante la collaborazione e la coesione tra dipendenti: una parte del proprio stipendio dipende infatti dalle valutazioni del proprio team e, per ogni progetto, vengono istituiti gruppi diversi al fine di favorire sempre l’innovazione e la cooperazione. Questo esempio ha lo scopo di evidenziare come non sempre occorre creare qualcosa di completamente innovativo dal punto di vista tecnologico per avere innovazione ma basta saper identificare le interconnessioni tra i diversi settori in grado di apportare novità.

¹⁶⁸ Per maggiori informazioni si visiti il sito: <http://www.ideo.com/>

¹⁶⁹ Andrew Hardagadon, Robert I. Sutton, Technology Brokering and Innovation in a Product Design Firm, <http://iveybusinessjournal.com>

3.2 *Incubatori di imprese, l'esperienza di Venezia*

Nel precedente capitolo è stata riportata l'importanza che gli incubatori rivestono all'interno della società ed il ruolo che svolgono per promuovere nuova imprenditorialità: le piccole medie imprese (PMI) infatti favoriscono l'economia e generano occupazione¹⁷⁰. Sulla scia di quanto affermato è utile riportare l'esperienza di Venezia per quanto riguarda gli incubatori di imprese, più in particolare riguardo Herion, struttura che ospita startup creative e culturali ma che purtroppo è sconosciuta ai più. Attualmente esso è un incubatore di imprese di stampo creativo e culturale che si limita a fornire spazi a tariffe agevolate senza però elargire servizi indispensabili allo sviluppo di startup di successo. La sua storia ha origine quasi 600 anni fa quando una ricca monaca decise di fondare un convento di suore benedettine. Dopo alcuni anni, a seguito di vicende storiche, esso venne sconsacrato e trasformato poi in un opificio dai fratelli Herion. Chiuso poi lo stabilimento, dopo anni di inattività, si è deciso di trasformarlo in un incubatore di imprese grazie ai fondi assegnati dall'Unione Europea e dal Comune di Venezia. Tale luogo era stato istituito allo scopo di ospitare e aiutare le startup a concretizzare le proprie idee e ad inserirsi sul mercato favorendo così la creazione di nuove imprese e di occupazione. A causa però di una *governance* inadatta e alla mancanza di fondi e competenze strategiche per gestirlo, questo progetto si rivelò un fallimento: dopo un'iniziale periodo fiorente si assistette ad uno svuotamento dell'immobile che attualmente comporta solo esosi costi per il Comune e non genera ricavi. Per tentare di risollevarne le sorti il Comune di Venezia ha intrapreso relazioni e partnership con l'Università Cà Foscari allo scopo di renderlo un luogo vivace e "fucina" di arte e cultura.

Vediamo ora l'evoluzione che ha subito questa struttura, come e quando sono avvenuti i cambiamenti e le alleanze instaurate allo scopo di rivitalizzarlo.

¹⁷⁰ Dati confermati dalla Comunità europea in un documento "LE POLITICHE PER L'UNIONE EUROPEA"
http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/it/enterprise_it.pdf

3.2.1 La storia di Herion

In uno dei luoghi più remoti ed isolati dell'isola della Giudecca¹⁷¹, nel sestiere Dorsoduro a Venezia, sorgeva il convento dei Santi Cosma e Damiano, San Cosmo per i veneziani. Fu fondato dalla badessa Marina Celbi, ricca monaca benedettina che, grazie all'appoggio delle autorità politiche e religiose, decise di istituire una comunità femminile di monache. Il primo nucleo del complesso monastico risale al 1481 quando, una vedova di nome Elena, donò la propria casa e il proprio orto a Marina Celbi e a questo piccolo nucleo di monache: in brevissimo tempo, il complesso si ampliò grazie alle donazioni di numerose giovani donne patrizie che presero i voti. Dopo aver bonificato i terreni circostanti nel corso di pochi anni, le benedettine decisero di progettare una chiesa aperta ai fedeli, la cui struttura è costituita da una pianta a navata unica che termina con un presbiterio sul quale si innalza una cupola ellittica e, lateralmente, si posizionano due cappelle. La chiesa fu consacrata il 5 Maggio 1583 e, nel corso degli anni, fu arricchita dal lavoro di numerosi artisti veneziani quali Jacopo Tintoretto, Gianbattista Tiepolo, Jacopo Palma il Giovane, Alessandro Varotari il Padovanino, Gianbattista Pittoni, Sebastiano Ricci, Simone Forcellini, Gianbattista Crosato, Francesco Polazzo, Antonio Molinari, Angelo Trevisani, Pietro Liberi, Gerolamo Brusaferrò ed altri illustri maestri. Sul finire del '700 la chiesa accoglieva un cospicuo numero di opere d'arte e, oltre agli splendidi affreschi e dipinti che la decoravano, vi erano metalli dorati, preziosi oggetti liturgici, marmi policromi e rilievi di enorme valore. Nel XIX secolo a seguito di alcune vicende storiche che videro protagonista Venezia, quali la caduta della Repubblica e la dominazione francese, portarono all'indemaniazione del complesso monastico e alla perdita di tutto il patrimonio artistico presente tranne degli affreschi. Da allora la chiesa fu utilizzata per usi profani e in seguito trasformata dai fratelli Herion in un "moderno" opificio per la produzione di filati e prodotti tessili. Di recente l'edificio è stato acquistato dall'Amministrazione comunale e restaurato: ora la zona presbiteriale dove si trovavano gli affreschi gravemente danneggiati se non addirittura mutilati sono stati riportati alla luce. Allo stato attuale, la fabbrica è stata riconvertita dal Comune in un incubatore di imprese, dotato di impianti avveniristici per ospitare giovani startup.

Il Comune di Venezia, nell'ambito della propria politica di sostegno allo sviluppo di nuove attività imprenditoriali, grazie al co-finanziamento del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale FESR, ha promosso l'attivazione sul territorio di Incubatori d'impresa, strutture dedicate all'accoglimento di nuova imprenditorialità, con particolare attenzione ai giovani e all'imprenditoria femminile, con accesso ad evidenza pubblica.

¹⁷¹ La storia dell'incubatore Herion è consultabile presso il sito del Comune di Venezia al seguente link <http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/17923>

All'inizio vi erano tre strutture qualificate come incubatori: Ex Cnomv ed Ex Herion destinati ad aziende di servizi del terziario avanzato alla Giudecca e Cà Emiliani in cui erano insediate imprese tipicamente artigianali a Marghera. Tutto questo avveniva nel 2007 ma, nonostante sussistesse la volontà di formare nuove imprese, iniziavano ad emergere le prime criticità legate alla gestione. Il soggetto pubblico, dal canto suo, non è stato in grado di assicurare in maniera totale e completa i servizi necessari e molte neo-imprese hanno deciso di lasciare l'isola e trasferirsi altrove; le spese inoltre erano, e tuttora sono, molto elevate. Per limitare le perdite, la struttura ex-Cnomw è stata consegnata ad Emergency, l'organizzazione umanitaria ha portato in questi uffici il coordinamento dei suoi progetti come sede secondaria dopo Milano.

Successivamente la Giunta Comunale, con DGC n. 232/2013, ha deciso di limitare la vigenza dei bandi per l'assegnazione dei lotti disponibili presso gli incubatori CNOMV e Cà Emiliani, limitandone il vigore solo all'incubatore Herion, nell'ottica di razionalizzare le risorse disponibili. Dopo un lungo periodo di ristrutturazione, nel febbraio del 2008 nasce l'incubatore che, nelle intenzioni, avrebbe dovuto ospitare imprese in fase di startup permettendone una veloce crescita, rilanciando così le sorti della Giudecca. Il settore di imprese destinate ad essere inserite all'interno di Herion fa riferimento proprio all'arte e alla creatività con una corsia preferenziale per l'imprenditoria femminile. Analizziamo ora i passaggi chiave che hanno permesso la conversione della struttura.

3.2.2 *Da fabbrica ad incubatore*

Dopo aver riassunto brevemente la storia di Herion e, a seguito di un incontro con il Dottor Martinini¹⁷² avvenuto in data 10 giugno 2015, ritengo utile citare i passaggi chiave che hanno portato alla trasformazione delle strutture ex-Herion ed ex-Cnomw da edifici dismessi a incubatori di imprese. E' opportuno partire dalla Giudecca, la più grande isola di Venezia, composta da otto zone collegate tra loro grazie a ponti; originariamente essa era conosciuta come "Spianalonga¹⁷³" ma poi ha mutato il nome in Zuecca, da cui Giudecca: esistono due diverse teorie che ne spiegano l'origine del nome infatti c'è chi ritiene che tale termine derivi da fatto che lì vi viveva una comunità di ebrei e chi invece giustifica il suo nome dal fatto che era abitata dagli "Zudegai" ovvero coloro i quali erano condannati da tribunali locali.

Nel corso degli anni furono eseguiti numerosi lavori di ristrutturazione¹⁷⁴ per bonificare le zone malsane e non igieniche e fare in modo che prendesse vita una zona ricca di attività imprenditoriali. Verso la fine '800 si assistette ad una fase di espansione che portò al miglioramento sia delle strutture abitative esistenti che delle aree industriali. Nel '900 molte attività imprenditoriali presero piede grazie a ristrutturazioni e costruzioni ex-novo: ne sono degli esempi i mulini Stucky, le attività tessili tra le quali Herion, le birrerie, i laterizi e i cantiere navali. Questa favorevole situazione creò i presupposti adatti per la crescita della popolazione con conseguenti miglioramenti delle condizioni economiche dell'isola, implementando così un circolo virtuoso che permise la costruzione di numerose abitazioni e l'avvio di attività di vario genere. Molti sono stati gli interventi a favore della ristrutturazione dei complessi già presenti nell'isola in quanto l'obiettivo era proprio quello di riorganizzare il territorio senza costruire nuovi edifici ma sistemando quelli esistenti e non utilizzati. Questo processo continuò nel corso dell'intero secolo e, agli esordi del nuovo millennio, presero avvio lavori di ristrutturazione di diversi complessi tra i quali ex-Cnomv, ex cantiere navale ed ex-Herion, un'ex fabbrica tessile. L'acronimo ex-Cnomv¹⁷⁵ trae le sue origini da "Cantieri Navali Officine Meccaniche Venezia" ed è l'edificio più grande dei tre appartenenti al progetto. Si compone di tre piani ognuno di circa 1000 m² con 20 spazi divisi tra uffici e laboratori, il costo di trasformazione del quale ammonta a 5.164.569,04 milioni di Euro.

¹⁷² Alessandro Martinini è Dirigente del servizio Attività Produttive

¹⁷³ Informazioni tratte dalla presentazione "Incubator for Innovative Enterprise on the island of Giudecca in Venice" Venezia 7 Dicembre 2007

¹⁷⁴ Ibidem nota 173

¹⁷⁵ La storia di ex-Cnomv è riportata sul sito del Comune di Venezia al seguente link <http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/417>

La conversione è avvenuta dal 2002 al 2004 grazie al co-finanziamento del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale FESR POR 2000/06 in collaborazione con il Comune di Venezia¹⁷⁶ ovvero Asse 2: Infrastrutture per la competitività del sistema produttivo regionale

Misura 2: Aree attrezzate per l'ubicazione di servizi alle imprese

Priorità al recupero di edifici dismessi con particolare attenzione a costruzioni di pregio storico-architettonico o di archeologia industriale.

Ex-Herion ha subito una serie di trasformazioni: dapprima a convento poi a fabbrica tessile e, successivamente, a incubatore di imprese. L'immobile è costituito da 34 uffici¹⁷⁷ di varie metrature, da due sale riunioni, da una sala conferenze e da uno spazio caffetteria. L'ammontare dei lavori di ristrutturazione è stato pari a 9.830.400 Euro e i lavori si sono conclusi nel 2008. La terza struttura appartenente a tale progetto è Cà Emiliani, ubicata a Marghera: questo è un edificio costruito ex-novo, situato in una posizione favorevole e ospita attività prevalentemente legate all'artigianato. La ristrutturazione dei tre immobili è costata complessivamente una cifra molto alta che si avvicina ai 17 milioni di Euro, finanziati per il 65% dalla Comunità Europea¹⁷⁸ e per il resto dal Comune di Venezia. Questo cospicuo investimento avrebbe dovuto incrementare l'economia di Venezia ma, in realtà, sono emerse numerose difficoltà a livello di gestione delle risorse e di amministrazione che, complice anche la crisi economica, hanno portato questi luoghi a svuotarsi lasciando degli spazi bellissimi ma praticamente inutilizzati con una conseguente perdita economica ingente. Vedremo ora quali sono state le motivazioni che hanno spinto all'implementazione del progetto ed i soggetti che hanno contribuito all'accordo.



Pianta Giudecca¹⁷⁹

¹⁷⁶ Informazioni su metrature e costi tratte dalla presentazione del Dottor Alessandro Martinini "ALLEVARE IMPRESE città d'arte, incubatori e imprese" Venezia 14 Gennaio 2011

¹⁷⁷ Informazioni su metrature e costi tratte dalla presentazione del Dottor Alessandro Martinini "ALLEVARE IMPRESE città d'arte, incubatori e imprese" Venezia 14 Gennaio 2011

¹⁷⁸ Cifre riportate nella "Sintesi degli Investimenti del Comune di Venezia" documento scritto da Stefano di Mattia

¹⁷⁹ Immagine planimetrica dell'isola della Giudecca, tratta dall'articolo: "Incubator for Innovative Enterprise on the island of Giudecca in Venice".

3.2.3 Chi, perché e quando è avvenuta la trasformazione

La decisione di implementare un progetto di così grande portata è stata il frutto della collaborazione di varie istituzioni a seguito degli studi di quegli anni che hanno dimostrato l'importanza che le PMI rivestono sia per il tessuto economico sia per l'occupazione che generano. In un documento¹⁸⁰, redatto da Stefano di Mattia¹⁸¹ nel 2007, vengono espresse molto chiaramente le motivazioni che hanno spinto a realizzare questo ambizioso programma: era stato stimato infatti che circa il 50% della nuova occupazione in Europa derivasse direttamente dalle stesse PMI e che questo rappresentasse una forte spinta per lo sviluppo economico del territorio.

Ciò ha incentivato molti Paesi a puntare sull'istituzione di imprese piccole ed innovative e uno degli "strumenti" che in questi ultimi anni ha suscitato forte interesse ed attenzione è sicuramente stato l'incubatore di imprese. Come espresso nel precedente capitolo, quest'ultimo ha lo scopo di assistere ed accompagnare nuove idee imprenditoriali aiutandole a superare gli ostacoli del mercato ed offrendo loro una serie di servizi e di agevolazioni che non potrebbero trovare in altri luoghi.

Un incubatore si occupa di offrire servizi ma necessita di uno spazio comune in cui le nuove imprese possano collocarsi e ricevere il supporto opportuno; considerando insieme i progetti di riconversione di fabbriche dismesse della Giudecca e il desiderio di voler aumentare l'occupazione a Venezia, si è presa questa importante decisione di trasformare antichi stabilimenti in moderni incubatori di imprese. Poiché sono ubicati a Venezia, universalmente considerata una delle più belle città del mondo per il suo patrimonio artistico e per le sue caratteristiche, la soluzione ottimale per decidere quale settore accogliere è stata unanimemente condivisa ed indirizzata verso quello creativo e culturale. La trasformazione dei tre edifici dismessi a incubatori di imprese è avvenuta dodici anni fa e, in quegli anni, la Direzione che seguiva le attività economiche in collaborazione con le politiche comunitarie europee ha conciliato la necessità di creare nuove imprese a Venezia con la disponibilità economica che poteva provenire dai Fondi europei. Partendo proprio dai progetti di rigenerazione urbana che stavano prendendo piede in Giudecca¹⁸² si è colta l'occasione per riqualificare questi edifici inutilizzati in incubatori anche per favorire la creazione di nuovi posti di lavoro e riportare così cittadini a Venezia.

¹⁸⁰ Il documento citato è "INCUBATORI DI IMPRESE: L'ESPERIENZA DI VENEZIA" scritto da Stefano di Mattia

¹⁸¹ Stefano di Mattia è un architetto che si è occupato della conversione degli immobili della Giudecca

¹⁸² Le ristrutturazioni sono state riportate nel paragrafo precedente la cui fonte informativa è Informazioni tratte dalla presentazione "Incubator for Innovative Enterprise on the island of Giudecca in Venice" Venezia 7 Dicembre 2007

Dalle stesse parole del Dottor Martinini è emerso che i veneziani ormai non vivono più a Venezia ma si sono trasferiti nella terraferma a causa dei costi minori e delle maggiori possibilità di lavoro. Si vuole cercare di ribaltare la situazione favorendo il ritorno dei cittadini a Venezia senza lasciarla unicamente in mano ai turisti:

“se si ripopola il territorio di imprese, allora magari si ripopola anche di abitanti che vivono Venezia, vanno a fare colazione, comprano qualcosa, fanno la spesa...e allora Venezia tornerà in mano agli abitanti e non sarà solo una città per turisti.”¹⁸³”

Quello che si è voluto fare e che si vuole tuttora continuare a fare è l’implementazione di nuove attività creative e culturali dal momento che Venezia è patria di arte e cultura. Questa delicatissima decisione nata e sostenuta dal Comune di Venezia, dalla Regione Veneto e dall’Unione Europea ha lo scopo di dimostrare come sia obiettivo comune quello di rafforzare le attività imprenditoriali della laguna. L’attuale sfida è quella di trovare un modello di *governance*¹⁸⁴ che bene sappia gestire tali spazi: è importante che, se si decide di assegnare la struttura ad un soggetto privato, siano stabilite le condizioni, i regolamenti ed i termini da rispettare e che il tutto avvenga in modo trasparente. Per Ex-Cnomv, la prima struttura conclusa, era stato firmato un Protocollo d’Intesa con Sviluppo Italia Veneto la cui *mission*¹⁸⁵ era proprio quella di fornire dei fondi alle imprese. Il modello di *governance* era formato da una società tra le imprese interne e Sviluppo Italia Veneto che doveva aiutarle erogando finanziamenti. La collaborazione non ha funzionato e il consorzio si è sciolto in breve tempo e attualmente lo stabile è stato assegnato ad Emergency¹⁸⁶. Visto il fallimento tra le imprese interne e Sviluppo Italia Veneto non era possibile riproporre lo stesso modello di gestione per le altre due strutture e questo ha comportato la decisione di affidarle al Comune di Venezia. Una *governance* di tipo pubblico non favorisce al meglio l’imprenditoria creativa ed innovativa a causa della mancanza di risorse e di persone appositamente dedicate. In riferimento al complesso ex-Herion non è opportuno puntare sull’aiuto di qualche generosa istituzione perché, ad un certo punto, i finanziamenti terminano: occorre mettere in atto un insieme di iniziative che, attraverso la realizzazione di attività e l’apertura degli spazi al pubblico, inneschino un circolo virtuoso di entrate da reinvestire, probabilmente più produttive se affidate ad un soggetto privato con specifiche capacità e competenze strategiche.

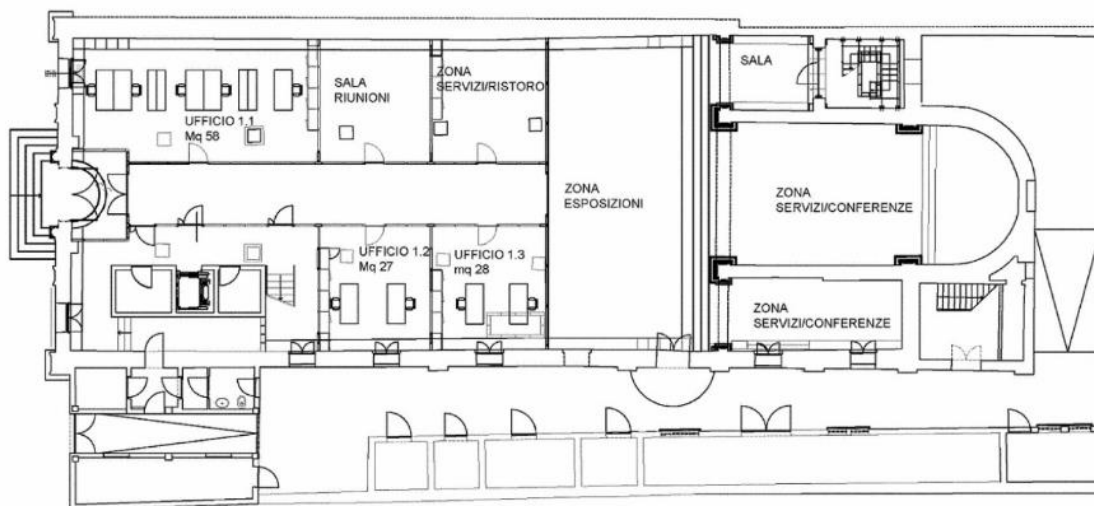
¹⁸³ Alessandro Martinini intervista personalmente effettuata in data 10 giugno 2015

¹⁸⁴ Con il termine *governance* si intende la forma di gestione e amministrazione di un luogo

¹⁸⁵ Con il termine *Mission* si fa riferimento allo scopo per cui è stata istituita

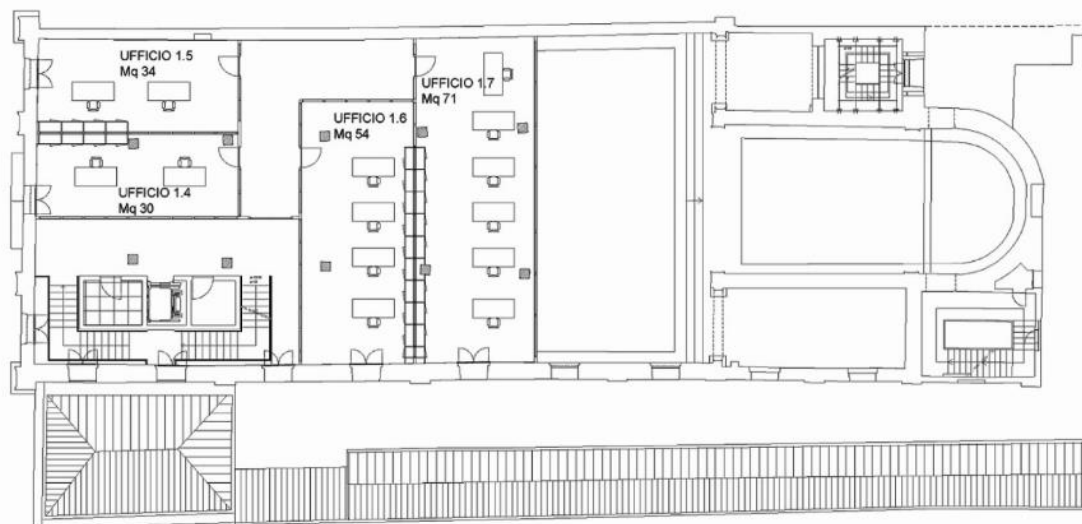
¹⁸⁶ Emergency è un’associazione umanitaria italiana fondata nel 1994 a Milano, per maggiori informazioni www.emergency.it

Un ulteriore apporto economico, potrebbe derivare dalla trasformazione di alcuni uffici inutilizzati dell'incubatore in stanze da letto destinate unicamente a chi lavora all'interno o si trova ad Herion per frequentare corsi di formazione e quant'altro. Venezia è una città satura di strutture alberghiere e di ristorazione, pertanto la conversione di alcune stanze non deve essere un pretesto per ospitare turisti a tariffe agevolate ma un concreto e vantaggioso aiuto a chi si trova impegnato all'Herion per lavoro o per altri motivi. Questi servizi aggiuntivi potrebbero essere la spinta per l'implementazione di attività di successo e di entrate da reinvestire. Analizziamo ora come sono cambiate le alleanze ed i soggetti con lo scopo di rivitalizzare la struttura.

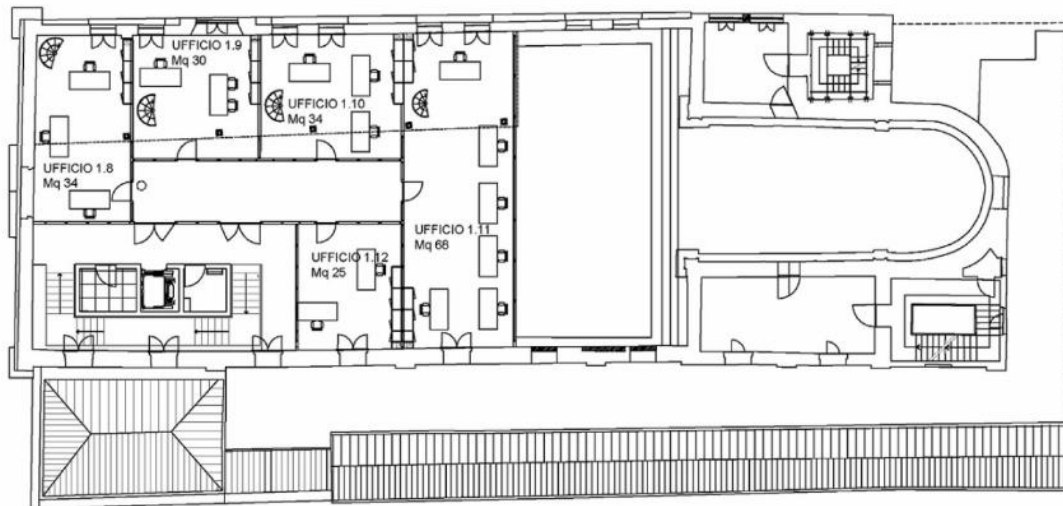


*Pianta piano terra*¹⁸⁷

¹⁸⁷ Planimetrie dell'edificio Herion, relative ai piani terra, primo e secondo non in scala, tratte da <http://www.obiettivo2imprese.it/incubatoreexherion>



Pianta piano primo



Pianta piano secondo

3.2.4 Rapporti con l'esterno di Herion

Le premesse presentate nei precedenti capitoli hanno lo scopo di orientare le politiche che lo stesso incubatore dovrebbe intraprendere al fine di accogliere startup innovative e competitive nel mercato. Prima di esporre nuove proposte occorre chiarire la situazione attuale dell'edificio indicando le collaborazioni esistenti e i soggetti interessati. L'incubatore, essendo una struttura pubblica, è stato sin da subito gestito dalla società partecipata ed interamente pubblica *Insula*¹⁸⁸, braccio operativo del comune di Venezia che si occupa della realizzazione di opere ed infrastrutture di manutenzione urbana ed edilizia. Al momento del rilancio, ex-Herion ha collaborato con Unioncamere¹⁸⁹ che ha pubblicato il bando di accesso per gestione di incubatori di impresa all'interno del proprio portale; il ruolo di intermediario tra imprese ospitate ed ente ospitante è svolto dalla direzione Attività Produttive¹⁹⁰ ma ciò, con il trascorrere del tempo, ha creato incomprensioni e tensioni per i diversi interessi in gioco e per la mancanza di un'unica figura centrale che si occupasse della comunicazione.

Purtroppo le iniziali aspettative di lanciare un incubatore pubblico per rinvigorire l'economia si sono vanificate in pochissimi anni poiché Herion ha concesso e continua a concedere uffici in affitto a basso costo ad imprese le cui attività appartengono a settori diversi ed il cui numero è andato progressivamente diminuendo, passando dagli iniziali trentatré incubati fino ai nove che attualmente vi sono stanziati. Considerando la sua posizione e la ricca architettura, l'incubatore potrebbe avere ampie capacità di sviluppo e, per tentare di rivitalizzarlo, il Comune ha deciso di instaurare delle collaborazioni firmando lo scorso ottobre un Protocollo d'Intesa con la Camera di Commercio (Venezia Opportunità) e M.A.C.Lab (laboratorio di management delle arti e della cultura dell'Università di Venezia). In base al protocollo, la Camera di Commercio userà gli spazi dell'incubatore per organizzare corsi di formazione con percorsi mirati per chi ha idee progettuali e desidera metterle in pratica. Dal canto suo il M.A.C.Lab terrà negli spazi assegnatigli eventi e workshop e realizzerà le proprie attività di ricerca, finalizzate soprattutto allo *scouting* (ossia ricercare e attrarre imprese), al miglioramento delle politiche pubbliche nel sostegno alle imprese stesse, ma anche al "passaggio dei saperi" tra generazioni, per reinventare e riscoprire gli antichi mestieri e renderli attività nuovamente produttive. Altro punto fondamentale del progetto sarà quello di favorire network tra le aziende insediate, quale base per ulteriori sviluppi reciproci.

¹⁸⁸ Insula è una società interamente pubblica, braccio operativo del Comune di Venezia nella realizzazione di opere e infrastrutture di manutenzione urbana ed edilizia. Per maggiori informazioni si visiti il sito <http://www.insula.it/>

¹⁸⁹ Unioncamere Veneto è la struttura che associa le Camere di Commercio venete svolgendo funzioni di supporto all'economia. <http://www.unioncameredelveneto.it/>

¹⁹⁰ <http://www.regione.veneto.it/>

Punto di partenza per rendere attuabile ciò è la scelta di criteri innovativi su cui costruire i prossimi bandi di assegnazione degli spazi, in modo che le attività delle imprese insediate abbiano un comune filo conduttore e possibilità di confronto e crescita. Gli obiettivi fissati non sono di immediata e semplice realizzazione e puntano alla modifica della percezione verso l'esterno dell'incubatore, attualmente poco conosciuto ed apprezzato.

3.2.5 Proposte per renderlo un luogo maggiormente attrattivo

Il trascorrere del tempo ha quasi vanificato ogni speranza che questo complesso potesse risollevarsi e diventare un polo attrattivo per le eccellenze delle imprese creativo-culturali. Numerose volte si è pensato di chiuderlo o di tramutarlo in albergo o di cederlo a qualche soggetto esterno che ne facesse un qualsiasi altro utilizzo, la costanza e la determinazione dei soggetti dedicati unitamente alla partecipazione dell'assessore Rey però sono riusciti a fare in modo che lo stabile rimanesse di proprietà di Venezia e non fosse destinato ad un uso diverso¹⁹¹. Si ritiene che per Venezia sia importante la presenza di un luogo che favorisca la nuova imprenditorialità e possieda quelle determinate caratteristiche, pertanto le collaborazioni effettuate con M.A.C.Lab hanno lo scopo di creare nuove attività per ripopolare e conservare lo stato di incubatore. Il primo step da affrontare consiste nell'individuare un soggetto che possieda le capacità e le competenze per poterlo gestire e dal discorso del Dottor Martinini, nella conferenza svoltasi a maggio presso Herion, è emerso che tale soggetto:

“..deve portare due cappelli: da un lato infatti essere in grado di saper amministrare e gestire il condominio, dividendo le utenze, tenendo puliti gli spazi, pagando le spese di gestione ecc mentre l'altro cappello, altrettanto importante, ha come oggetto attività di scouting, di ricerca all'esterno. Un cappello di qualcuno in grado di dare dei servizi e di saper conciliare chi viene all'interno con metodi di lavoro diversi in modo tale che la propria esperienza e le proprie capacità possano servire anche agli altri che vi sono dentro.”

Questo è un ruolo veramente difficile da ricoprire in quanto si tratta di gestire in perfetto equilibrio due obiettivi completamente differenti. Vi è sia la volontà sia il desiderio di mantenere in vita questo luogo in modo che generi dei ricavi ed inizi così pian piano ad auto-finanziarsi. Ci si impiegherà del tempo ma, mettendo in moto una serie di azioni, Herion potrà essere condotto all'interno di un circolo virtuoso che lo porterà ad essere economicamente sostenibile.

¹⁹¹ Informazioni reperite ad un incontro svoltosi presso Herion in data 27 Maggio 2015

La prima domanda da porsi in merito riguarda la tipologia di imprese che il complesso edilizio è disposto ad ospitare: ora, come da definizione precedentemente esposta, un incubatore è una struttura che ospita startup ovvero imprese appena costituite o che dichiarano di costituirsi nell'arco di breve tempo. Questo implicherebbe che le imprese già presenti in tale sede dovrebbero obbligatoriamente abbandonare l'edificio e lasciare gli spazi liberi; data la situazione economica, la crisi che il Paese sta vivendo e, considerando comunque che a Venezia gli affitti sono veramente elevati, una possibile soluzione potrebbe consistere nel far convivere all'interno di Herion neo-imprese e imprese già presenti da anni nel mercato. Questo favorirebbe la creazione di un ecosistema virtuoso in quanto, se da un lato le startup potrebbero apprendere dall'esperienza di chi è già nel mercato ed avere così una guida costante, dall'altro queste ultime riceverebbero continui stimoli all'innovazione proprio grazie alle idee imprenditoriali emergenti. La convivenza di differenti realtà potrebbe realmente essere vantaggiosa per le diverse tipologie di attività: di spazi disponibili ad ospitare imprese ve ne sono in abbondanza, non si creerebbe danno a nessuno e le imprese che in questi anni hanno saputo resistere al mercato manterrebbero la loro collocazione.

Questa prima soluzione vedrà poi diversi possibili modelli di offerta, le startup infatti potrebbero godere di agevolazioni in termini di pagamenti e servizi mentre le imprese presenti da più anni nel mercato non godrebbero delle stesse, pagando canoni d'affitto più elevati e usufruendo di minori servizi. Un altro passo importante riguarderebbe la provenienza geografica delle realtà imprenditoriali: attualmente infatti si limita solo alla Giudecca e tutt'al più a Venezia ma questo luogo potrebbe accogliere imprese provenienti da tutta la Penisola e, paradossalmente da tutto il mondo. Venezia è un polo attrattivo di arte e cultura, celebre e rinomato in tutto il mondo. Il professor Panozzo¹⁹², d'accordo con il Professor Petrini, ritiene che:

“I grandi studi di architettura o di design giapponesi pagherebbero fior fiori di Euro per essere ospitati magari in concomitanza della Biennale. Sapete che onore sarebbe dire ai propri clienti di venirci a trovare a Venezia?”

Poiché tutti riconoscono che la città di Venezia è sinonimo di arte, bellezza e storia, le eccellenze internazionali ambirebbero anche per un periodo circoscritto essere accolte con i loro prodotti in un luogo così affascinante che si affaccia sul Canale della Giudecca.

Ciò comporterebbe il pagamento di cifre relativamente elevate da parte delle grandi eccellenze che recherebbero importanti introiti per Herion.

¹⁹² Fabrizio Panozzo, è docente all'Università Cà Foscari e Direttore di M.A.C.Lab.

Una soluzione alternativa potrebbe essere affittare spazi a soggetti esterni per organizzare conferenze, talk o workshop ma contrasterebbe con attuali politiche interne dell'incubatore che non contemplano questa possibilità. Le entrate favorirebbero investimenti in servizi ed acquisti di attrezzature necessarie.

3.2.6 Attività per coinvolgere i neoimprenditori

Al fine di avere una più chiara visione delle problematiche insite all'incubatore, nello scorso dicembre, per il lavoro di gruppo svolto assieme alla Professoressa Monica Calcagno, sono stati intervistati¹⁹³ il Dottor Alberto Capuzzo, general manager di Venezia Opportunità e il Dottor Paolo Carlucci, responsabile dell'ufficio Bandi per la Camera di Commercio.

Dall'intervista sono emerse una serie di interessanti problematiche che intendo di seguito riportare perché inerenti al lavoro che sto realizzando. Posto che, da quanto riferito dagli stessi soggetti, la domanda di neo-imprese attive nei settori creativo culturale è ampia,

“il problema riguarda il supporto che precede l'attività di impresa, quindi i tempi e gli spazi per maturare idee. La vera scommessa dell'incubatore non sarà quindi identificare idee imprenditoriali affini ma cercare di offrire continuità a tutta una serie di eventi che vi ruotano attorno allo scopo di farlo diventare il vero punto di riferimento di cultura legata all'impresa¹⁹⁴”.

Da queste parole emerge che l'incubatore non può essere considerato solo un luogo fisico, ma “uno strumento” in grado di far crescere e concretizzare le idee e nel tempo di farle diventare progetti a loro volta capaci di generare ricavi economici ed occupazione. Tutto questo ruota attorno alla creazione di un ecosistema adeguato allo sviluppo delle stesse dove, a fare da supporto alle startup, vi sono i due nuovi soggetti entrati nel progetto a seguito della sottoscrizione del Protocollo d'Intesa: l'Ateneo Cà Foscari, nello specifico il M.A.C.Lab e la Camera di Commercio assieme a Venezia Opportunità. Il M.A.C.Lab ha lo scopo di organizzare eventi e workshop all'interno della struttura per promuoverla ed attrarre così soggetti esterni, potenziali incubati e non, mentre Camera di Commercio assieme a Venezia Opportunità quello di mettere a disposizione degli incentivi per finanziare le imprese creative e culturali e di lavorare per la realizzazione di un nuovo Bando più selettivo e con criteri adatti ad una startup di ambito artistico.

¹⁹³ L'intervista è stata effettuata durante lo svolgimento del lavoro di gruppo del corso “Marketing internazionale e sviluppo di nuovi prodotti”, effettuata nel mese di Novembre 2014.

¹⁹⁴ Citazione tratta dall'intervista, Alberto Capuzzo general manager di Venezia Opportunità

Venezia Opportunità infine privilegia un rapporto più diretto con gli incubati, fornendo corsi di formazione gratuiti utili alle startup per la loro crescita ed il loro sviluppo.

Tra le varie necessità è emersa quella di cogliere realtà non ancora esplorate presenti in spazi virtuali per “svecchiare” i meccanismi tipici della vecchia imprenditorialità aprendo la mente a nuove e diverse soluzioni che implicino lo sbocco verso mercati internazionali; per il rilancio Herion risulta infatti determinante il confronto e lo scambio di competenze.

3.2.7 Esempi virtuosi di incubatori creativi e culturali

Al fine di favorire un microclima che sia permeato dall'arte e dalla cultura occorre che l'incubatore decida di sfruttare i propri spazi per ospitare attività a stampo creativo e culturale per promuoverne la propagazione, agevolando contemporaneamente le startup e lo stesso incubatore. Prima di riportare gli eventi che Herion potrebbe ospitare, desidero citare alcuni esempi virtuosi di realtà simili che organizzano attività creative e culturali all'interno della loro struttura ottenendo un discreto successo. Saranno riportate di seguito come modello, alcune realtà che, seppur presentando notevoli differenze in termini di struttura ed amministrazione, hanno ben saputo completare la loro offerta con attività aggiuntive in grado di generare interazione e coinvolgimento tra soggetti e cultura: l'Università Cattolica di Milano e l'ex- Ansaldo.

L'Università Cattolica di Milano nel 2009 ha condotto una ricerca¹⁹⁵ volta ad evidenziare i riscontri positivi, sia per il territorio sia per gli stessi consumatori, che gli eventi a stampo artistico e culturale offrono sfruttando le nuove forme di marketing e di comunicazione, generando valore e creando interazione fra i singoli cittadini. Tali eventi sono uno strumento di coesione e vengono considerati come un vero e proprio avvenimento sociale ove la comunità è libera di esprimere le proprie relazioni: questo fa in modo che si crei un legame con la cultura e si generi un'interazione talmente forte da far svanire il sentimento prettamente individualistico che permea la società postmoderna. Alcuni eventi, meglio di altri, sono in grado di ricreare questa situazione avvalendosi dell'aiuto di Internet al fine di costruire delle comunità virtuali e reali che siano complementari tra loro. Uno dei principali fattori di successo consiste proprio nel generare interazione fra le parti organizzando un evento “fisico” che trovi completamento nella comunità online.

¹⁹⁵ Tratto dall'articolo di giornale Tafter journal, 10 Maggio 2009, per maggiori informazioni <http://www.tafterjournal.it/>

Un esempio per rappresentare questa metodologia è sicuramente il festival musicale MI AMI¹⁹⁶ (Musica Importante a Milano) organizzato da Rokit¹⁹⁷ che è riuscito a costruire una community online e offline dando origine ad un festival unico nel suo genere. Allo scopo di coinvolgere maggiormente gli utenti, si è deciso di proporre un contest letterario il cui tema quest'anno è sintetizzato nella frase "E TI VENGO A CERCARE" aperto a tutti "scrittori, narratori e sognatori", offrendo in cambio la possibilità di accedere gratuitamente ai tre giorni di festival e di veder pubblicato il proprio racconto sul Mag, la rivista che verrà distribuita durante i giorni della manifestazione.

Un altro esempio riguarda l'ex-Ansaldo con la trasformazione dello stabilimento vuoto ed inutilizzato ad un luogo permeato da arte e cultura. A maggio dello scorso anno sono iniziati i lavori di riqualificazione che lo hanno trasformato da fabbrica a luogo nuovo multidisciplinare, destinato alla creatività e fucina di arte e cultura: l'Ex-Ansaldo è diventato una fabbrica di prodotti culturali, ospita startup, fornisce servizi, organizza eventi, seminari, workshop e offre ristorazione. Il nuovo stabilimento ha lo scopo di accelerare la creazione di brand culturali in modo che ricerca e sperimentazione divengano uno stimolo di crescita per la società ove realizzare i propri progetti adottando un'ottica più aperta ed internazionale. Al fine di riportare alcuni esempi virtuosi di attività complementari e a stampo creativo e culturale svolte all'interno di altri incubatori, ritengo opportuno citare quanto è avvenuto lo scorso aprile presso la suddetta struttura. Durante la settimana del Salone del Mobile, l'ex fabbrica ha deciso di trasformarsi in un Design Center fungendo da perno per tutti coloro i quali desiderassero avere informazioni e partecipare ad attività complementari rispetto a quelle svolte parallelamente in fiera. Questi, non solo è divenuto un punto di informazione, ma soprattutto luogo di aggregazione e sperimentazione animato da conferenze, seminari, eventi, cene e spettacoli. All'interno si potevano trovare una zona definita "Isola Tech", luogo ove era possibile navigare tra le app del Salone, una zona di relax ed una di co-working arredate con oggetti sponsorizzati da specifici brand, un bookshop, un'area Fablab che ha presentato cinque eventi speciali e ogni sera era animata da un tipo di intrattenimento diverso. Tutto è stato svolto in collaborazione con alcuni importanti partner e fotografi, video maker e blogger.

¹⁹⁶ I dettagli si possono trovare all'indirizzo <http://www.rokit.it/miami/2015/>

¹⁹⁷ Rokit è un'associazione nazionale che promuove le espressioni musicali, per maggiori info: <http://www.rokit.it/>

Un'altra realtà molto importante, situata a pochi chilometri da Venezia, è rappresentata da H-Farm,¹⁹⁸ uno degli incubatori più rinomati d'Italia e la cui fama è conosciuta a livello mondiale. La sede italiana è situata a Roncade ed è una struttura di proprietà di Renzo Rosso. All'interno di questo complesso sono ubicate startup coadiuvate da tutor e mentor con lo scopo di ricevere un adeguato supporto per diventare forti nel mercato ed essere in grado di competere con realtà simili a livello nazionale ed internazionale. In questa sede, partendo dalla durissima selezione delle idee innovative, si realizzano attività complementari che hanno lo scopo di rafforzare l'immagine e la percezione dell'incubatore oltreché creare coesione fra gli stessi colleghi e permeare il luogo di giovani con idee innovative e fresche. Proprio allo scopo di raggiungere i suddetti obiettivi, vengono organizzati con frequenza delle giornate denominate h-ack¹⁹⁹: si tratta di workshop sponsorizzati da specifici brand che hanno l'obiettivo di reperire idee innovative provenienti dall'esterno: può parteciparvi potenzialmente chiunque ma ogni team dovrà essere composto da 4-6 persone corrispondenti a diversi profili: sviluppatori, designer e marketing specialist che collaboreranno al fine di rispettare il brief stabilito dall'azienda. I team potranno confrontarsi con degli esperti di H-farm che metteranno a disposizione tempo ed il materiale necessario affinché il tutto si realizzi nelle 24 ore stabilite. Alla conclusione, ogni gruppo dovrà aver prodotto un prototipo funzionante da mostrare alle aziende presenti ed il vincitore otterrà un premio in base a quanto pattuito dall'azienda stessa. H-farm inoltre organizza per i suoi dipendenti feste a tema, con obbligo di indossare maschere: la serata è accompagnata da gruppi musicali e catering per creare coesione e legami tra le persone che vi lavorano. Queste tipologie di eventi trovano una dimensione anche online e sono facilmente applicabili in diversi contesti adattando gli orari ed il numero di partecipanti: questa soluzione se ottimizzata e adeguata alle caratteristiche della struttura potrebbe essere proposta anche all'interno di Herion.

Gli esempi riportati hanno lo scopo di evidenziare come non necessariamente un incubatore abbia bisogno di ingenti investimenti per organizzare qualche attività ma, grazie alla creatività e ai giusti partner, si possono ricreare situazioni adatte ad arricchire culturalmente l'incubatore e gli stessi startupper.

¹⁹⁸Per maggiori informazioni si veda il sito www.h-farmventures.com

¹⁹⁹ Per una descrizione più dettagliata si veda il sito <http://h-ack.com/come-funziona/>

3.3 Arte e cultura a Venezia

Venezia è da tutti ritenuta una delle più importanti città d'arte del mondo, dove vengono organizzati e realizzati eventi di portata internazionale come la Biennale, il Festival del Cinema ed il Redentore. Se Herion riuscisse ad inserire le proprie attività in questo contesto, senza allestire nuovi eventi o mostre con il pericolo di creare una saturazione di domanda ma offrendo in parallelo i propri spazi e collaborando con tali organizzazioni, potrebbe trarre vantaggi sia economici che di notorietà. Per quanto concerne il primo punto, realizzare mostre o eventi complementari a quelle che già si organizzano come quelle sopraccitate, porterebbe ad un notevole aumento di visitatori appassionati di arte e cultura anche all'interno di tale struttura consentendo di esibire il proprio patrimonio architettonico e la bellezza di ciò che la circonda. Si alimenterebbero gli introiti economici derivanti dall'affitto degli spazi che potrebbero così essere reinvestiti in altre attività o servizi al fine di creare un ecosistema virtuoso. Di seguito si passeranno in rassegna i principali eventi veneziani proponendo le possibili attività complementari che Herion potrebbe offrire.

3.3.1 Biennale

La fondazione della Biennale risale al 1895²⁰⁰ con la prima Esposizione Biennale d'Arte al mondo ed è ancora una delle istituzioni culturali più prestigiose ove vengono organizzate manifestazioni d'arte afferenti ogni settore: arte, architettura, cinema, danza, musica e teatro. La storia della Biennale è documentata presso l'Archivio Storico delle Arti Contemporanee (Asac) e, nel 1998 la Biennale d'Arte e di Architettura hanno modificato la loro organizzazione fino ad allora basata su padiglioni nazionali. Si è infatti realizzato un modello di mostra suddiviso in tre pilastri: la mostra per padiglioni nazionali, la mostra internazionale del curatore della Biennale e gli eventi collaterali approvati dal curatore stesso. Questa triplice ripartizione ha pertanto richiesto un ampliamento degli spazi espositivi. Le sedi ove si organizzano tali mostre non sono di proprietà della Biennale ma del Comune di Venezia ed i luoghi principalmente utilizzati sono i Giardini di Castello, il Palazzo del Cinema, il Palazzo del Casinò, il Teatro Tese, il Teatro Piccolo e l'Arsenale. Dal 2004 la Biennale è stata trasformata in fondazione allo scopo di ospitare non solo le mostre di artisti di grande fama ma, sfruttando la propria attrattività, anche quelle di artisti meno conosciuti proprio per ampliare i propri spazi espositivi. La fondazione è alla ricerca di soggetti, siano essi pubblici istituzionali o privati, che si ritengano idonei.

²⁰⁰ Tratto dal sito www.comune.venezia.it "La Biennale di Venezia"

Al fine di facilitare la ricerca, i soggetti interessati potranno esporre la propria disponibilità nell'apposita bacheca ma dovranno essere rispettati i requisiti²⁰¹ attinenti agli spazi. Ora, se Herion si definisce un incubatore di imprese creative e culturali e, come precedentemente esposto, è fondamentale ricreare un microclima orientato alla creatività e alla cultura, non esiste forse una migliore possibilità che aderire alla partecipazione di mostre riconosciute a livello internazionale come la Biennale. La partecipazione infatti, non solo gioverebbe alle startup che potrebbero vivere in un ecosistema impregnato di attività artistiche e culturali con conseguente stimolo all'innovazione e alla creatività, ma accrescerebbe la fama dello stesso incubatore, in grado di valorizzare le opere esposte nelle sue strutture e ottenere un ritorno economico generato dall'affitto degli spazi. La Giudecca è un'isola situata a pochi passi da Venezia raggiungibile con vaporetti che transitano di frequente; basterebbe forse conciliare gli orari dei vaporetti o istituire delle navette di collegamento per visitare le esposizioni ospitate ad Herion come completamento della mostra per rivitalizzare gli spazi inutilizzati e sempre vuoti. Questa opportunità potrebbe offrire agli startupper la possibilità di far conoscere le proprie innovazioni e creazioni ad un vasto pubblico di esperti ed appassionati di arte. In concomitanza inoltre potrebbero essere organizzati degli workshop che abbiano come protagonisti gli studenti, siano essi iscritti a scuole di indirizzo artistico o semplicemente appassionati e simpatizzanti di arte; tali attività verranno condotte da esperti con lo scopo di orientare i ragazzi ed elaborare delle proposte creative su un certo tema, in linea con quanto avviene in contemporanea con la Biennale. Occorre definire ogni singolo dettaglio iniziando dalla selezione dei partecipanti: si sceglie un ristretto numero di studenti fra i più meritevoli e lo si suddivide poi in gruppi più piccoli assegnando loro una sfida a tema. Le modalità, gli orari stabiliti e il premio in palio saranno accordati dal team organizzativo, solo i vincitori otterranno un riconoscimento mentre tutti i partecipanti avranno la possibilità di esporre le proprie idee davanti ad una giuria di esperti.

A titolo di esempio riporto la mia personale esperienza di partecipazione ad un workshop presso Zonin1821²⁰² un'azienda vitivinicola situata nei pressi di Vicenza, in concomitanza del Vinitaly, la fiera del vino più rinomata d'Italia, che ha organizzato la seconda edizione di #WINETOMANY, uno spazio creativo per rinnovare la comunicazione del vino in modo non convenzionale ma divertente ed appassionante. Per partecipare al digital workshop sono stati selezionati 18 studenti delle Università di Verona, Vicenza, Padova e Venezia suddivisi in sei team in base all'Ateneo di provenienza dei rispettivi dipartimenti di economia e marketing.

²⁰¹ Tratto dal sito <http://www.labiennale.org/it/biennale/spazi/>

²⁰² Per maggiori informazioni e dettagli si veda il sito <http://www.casavinicolazonin.it/>

La sfida riguardava la creazione della nuova piattaforma web del brand Zonin. Contemporaneamente era stato indetto un contest su 'Twitter' allo scopo di premiare lo studente che componeva l'*Hashtag* più originale potendo godere così della visibilità dei post dei partecipanti. Il workshop è durato un'intera giornata e gli studenti sono stati aiutati da alcuni coach che avevano il compito di mettere in discussione le idee emerse o di assecondarle a seconda della loro opinione ed esperienza. Dopo un pranzo si è proseguito con la visita alle cantine ed al museo, ove la sfida virtuale è continuata a suon di *selfie* e di *hashtag*. Gli studenti hanno poi proseguito con il lavoro e, nel tardo pomeriggio, è stato programmato un incontro con un esperto di public speaking al termine del quale i team hanno esposto i loro lavori di fronte ad una giuria di esperti che ha premiato l'idea ritenuta più innovativa, fattibile e concretizzabile. Il gruppo vincitore ha ottenuto la possibilità di aderire ad uno stage realizzato nell'azienda Zonin e, al di là del risultato, ogni studente aveva poi diritto all'entrata gratuita al Vinitaly. L'azienda ha offerto l'opportunità ai giovani studenti di presentare le loro idee e ha ottenuto un ritorno di immagine enorme, oltretutto ad una grande comunicazione grazie ai tweet ed ai post pubblicati dai ragazzi, dai coach e da tutti coloro i quali l'hanno successivamente condivisa. Questa tipologia di contest potrebbe essere analogamente ricreata presso Herion dal momento che la struttura necessita di essere maggiormente conosciuta e si desidera creare un'atmosfera orientata all'arte ed all'innovazione. In aggiunta potrebbero essere indette alcune conferenze e seminari con esperti del settore allo scopo di far partecipare gli startupper a dibattiti con la presenza anche di critici per avere un quadro completo da ogni punto di vista. La giornata potrebbe concludersi con una cena ed un evento musicale invitando a partecipare artisti meno conosciuti per offrire loro la possibilità di esibirsi davanti ad un pubblico.

3.3.2 Mostra Internazionale D'arte Cinematografica

La mostra internazionale d'arte cinematografica²⁰³ è inserita nello scenario della Biennale e rappresenta il festival del cinema più antico al mondo. La prima edizione risale al 1932 e si svolge annualmente a Venezia nel Palazzo del Cinema. Al termine di questa speciale esposizione una giuria di esperti conferisce il “Leone d'oro”, uno dei premi più ambiti nell'ambiente cinematografico, alla riproduzione che si è contraddistinta maggiormente ed ha ricevuto i migliori commenti dalla critica. Dal momento che l'obiettivo è quello di rendere partecipe Herion al maggior numero di eventi artistici e culturali, la mia proposta consiste nel conferirgli un ruolo complementare alle attività svolte durante il Festival del Cinema.

Osservando il calendario, nei giorni in cui è prevista la proiezione di un film al quale attori ed esperti hanno già preso visione, potrebbero essere organizzati dei seminari e delle lezioni presso Herion su uno specifico tema e mostrare ai cinefili le modalità di realizzazione degli effetti speciali o, in alternativa, compiere ricerche al fine di identificare le tecniche più innovative in tale ambiente. E' importante infatti che venga speso del tempo per capire quali sono i meccanismi che stanno dietro alle riprese cinematografiche, non visibili al pubblico. A tali tipologie di eventi potranno partecipare anche le stesse startup incrementando le loro conoscenze e, dietro un corrispettivo, potrebbe accedere anche un pubblico esterno. Gli stessi corsi potranno avere come oggetto di studio programmi di 3D, di design e grafica o collaborare con il Festival al fine di trasmettere in streaming le conferenze che si tengono presso il Lido, ampliando così il possibile bacino d'utenza. La trasmissione in streaming non è certo equiparabile alla partecipazione fisica all'evento ma consente ugualmente di avere accesso alle stesse informazioni, ascoltare le critiche e le opinioni degli esperti in diretta. Per quanto riguarda la sfera prettamente economica gli accordi dovranno essere pattuiti tra i soggetti in questione, un semplice modello di business potrebbe prevedere il pagamento di una quota al Festival per ottenere il permesso di riprodurre la conferenza, facendo pagare agli spettatori un biglietto in modo da recuperare le spese. Attirando un numero elevato di esperti e soggetti interessati, accrescerebbe il bacino di frequentatori e conoscitori di Herion, aumenterebbe allo stesso tempo la popolarità del luogo e gli startupper potrebbero accedervi gratuitamente. Alla fine della conferenza, potrà aprirsi un dibattito tra i partecipanti volto allo scambio di idee ed opinioni.

²⁰³ Per maggiori informazioni si visiti il sito <http://www.labiennale.org/it/cinema/>

3.3.3 La Festa del Redentore

Durante il terzo weekend di Luglio viene celebrata una ricorrenza tra le più significative di Venezia: la Festa del Redentore. Essa venne istituita per la prima volta nel 1577²⁰⁴ per ricordare la costruzione della Chiesa del Redentore per celebrare la liberazione della città dalla peste del 1575 che causò la morte di oltre un terzo della popolazione. Annualmente viene costruito un ponte con delle barche nel canale della Giudecca, all'altezza della Chiesa dello Spirito Santo, allo scopo di collegare l'isola con le Zattere e raggiungere a piedi la Chiesa del Redentore. Tale ricorrenza non possiede solo un significato religioso ma è conosciuta anche per il meraviglioso spettacolo pirotecnico che si tiene nella notte tra il sabato e la domenica che attira un elevatissimo numero di turisti provenienti dal tutto il mondo, ansiosi di osservare ed ammirare l'esibizione di fuochi d'artificio, acqua e barche accostate.

Dal momento che si desiderano progettare attività a stampo creativo e culturale correlate alle principali festività di Venezia e, partendo proprio dal fatto che la Chiesa del Redentore è ubicata nell'isola Giudecca, risulta quasi "scontata" l'opportunità di organizzare qualcosa in linea con tale festività: la mia proposta riguarda la possibilità di indire un contest fotografico volto a premiare il miglior scatto dello spettacolo pirotecnico. Le fotografie, una volta stampate, potranno essere esposte presso Herion e visionate da un team di esperti che conferirà un premio simbolico allo scatto ritenuto migliore. Data l'atmosfera festosa dell'evento si dovrebbe cercare la collaborazione di fotografi professionisti e colossi del settore come Canon e promuovere corsi di formazione attraverso laboratori di fotografia o videomaking da parte di professionisti selezionati. Lo scopo finale è quello di ottenere produzioni di scatti e video, da montare tutti insieme, da utilizzare per promuovere Venezia ed il turismo e rendere partecipi coloro i quali hanno realizzato le foto. Per concludere, oltre a lasciare per un periodo di tempo le immagini esposte ed aperte al pubblico, potrà essere organizzato un seminario che abbia come tema la post-produzione, i render ed il 3D tenuti da esperti del settore. In alternativa o in aggiunta ad esso, potrebbero essere indetti dei corsi al fine di formare giovani appassionati di fotografia e spiegare loro le tecniche corrette da applicare per modificare una foto e renderla perfetta. I corsi organizzati potranno essere divisi in categorie in base al livello di preparazione, saranno a pagamento e avranno come tema i principali programmi di grafica come Photoshop ed Illustrator oppure veri e propri corsi di fotografia.

²⁰⁴ Informazioni tratte dal sito www.venetoinside.com

3.3.4 La Regata Storica

La Regata storica è un importantissimo evento sportivo di gare di Voga alla Veneta²⁰⁵ che si svolge la prima domenica di Settembre in Canal Grande. Da alcuni anni è preceduto da una sfilata di imbarcazioni tipiche del '500 con gondolieri che indossano gli abiti dell'epoca e trasportano il doge, la dogaressa e le cariche più alte della Magistratura veneziana come ricordo del loro passato di Repubblica Marinara. Sono organizzate quattro competizioni suddivise per categorie di età e tipologia di imbarcazione: la più celebre è "la regata dei campioni su gondolini²⁰⁶" che si sfidano per velocità sul Canal Grande fino a raggiungere il traguardo che è rappresentato da un palco galleggiante situato davanti al palazzo Cà Foscari.

Allo scopo di rendere partecipe Herion ad ogni importante avvenimento e festività veneziana, propongo un contest al suo interno che abbia come tema principale la regata storica attuando un concorso inerente il design navale e l'arredo di barche e yacht. Aperto a tutti agli studenti di design ed architettura o a neolaureati che desiderano parteciparvi, l'obiettivo riguarderà la realizzazione di prototipi ed idee innovative legate al settore navale. Il meccanismo da attivare per organizzare il workshop è il medesimo di quanto riportato per la Biennale: si seleziona un numero ristretto di studenti provenienti da istituti di arte, design e Facoltà di architettura e si assegna loro un compito da svolgere con tematiche afferenti all'evento che possono trattare la ricerca di materiali innovativi, proposte per la progettazione dei siti internet di design o di arredo per le imbarcazioni mettendo in palio un premio simbolico. Possibili partner dell'evento potrebbero essere lo Ied²⁰⁷ (che con il bando si pubblicizzerebbe agli studenti) e le riviste di yacht design o aziende del settore nautico,²⁰⁸ creando così un impatto positivo all'immagine dell'azienda stessa. La comunicazione otterrebbe un ritorno significativo grazie all'uso dei social network da parte dei ragazzi e di chiunque vi aderisca.

²⁰⁵ Voga alla Veneta è una disciplina tipica di Venezia che utilizza le barche a remi, per maggiori informazioni si visiti il sito arzana.org/arti-e-mestieri/arte-de-vogar-voga-alla-veneta/

²⁰⁶ Tratto dal sito <http://www.regatastoricavenezia.it/>

²⁰⁷ Lo IED è l'Istituto europeo di design, per maggiori informazioni <http://www.ied.it/>

²⁰⁸ A titolo di esempio riporto l'azienda Alcoa di Mestre che fornisce l'alluminio per moltissime compagnie www.alcoa.com

3.3.5 Festa Dell'assunta E Della Madonna Della Salute

La Festa dell'Assunta si celebra il giorno di ferragosto per commemorare la solennità liturgica dell'Assunta e per tradizione si svolge un concerto di musica classica sulle note di celebri artisti come Franz Joseph Haydn, Baldassare Galuppi e Antonio Vivaldi. La Festività della Madonna della Salute invece si commemora il 21 novembre e, come per il Redentore, è celebrata per ricordare la fine di una terribile pestilenza ed il voto del doge per ottenere l'intervento della Vergine. Ogni anno viene costruito un ponte di barche che collega San Moisè e Santa Maria del Giglio con la basilica di Longhena per favorire la processione di numerosissimi fedeli che si recano in pellegrinaggio dalla Vergine per omaggiarla e ottenere salute.

Dal momento che si tratta di due festività prettamente religiose ritengo opportuno che, al fine di coinvolgere Herion, si organizzino al suo interno concerti di diverse tipologie di musica con l'esibizione di artisti meno conosciuti il cui ricavato sia devoluto in beneficenza ad Associazioni e a Parrocchie impegnate nel volontariato.

3.3.6 Il Giorno Della Sensa

Durante il mese di maggio Venezia rievoca le grandi vicende storiche della Serenissima Repubblica proprio nei giorni dell'Ascensione di Cristo detti "Sensa" in dialetto. Con tale manifestazione si festeggia anche lo sposalizio di Venezia con il mare per commemorare due importanti vittorie della Serenissima: l'arresto dell'espansione slava e la stipula del trattato di pace tra Federico Barbarossa e Alessandro III che pose termine al conflitto tra Papato ed Impero. Si vuole ricordare anche il giorno della liberazione della popolazione dell'alto adriatico dai pirati e, in occasione di tale evento, il Doge ed il Vescovo si davano appuntamento per consacrare e ringraziare l'acqua. Dopo la caduta della Repubblica questa tradizione non venne più celebrata e fu reintrodotta nel 1965 grazie ad un Comitato che insistette per riproporre l'evento con un ricco programma di attività. Quest'anno è stato festeggiato in due momenti diversi: il primo giorno si è celebrata la cerimonia del "Gemellaggio adriatico" presso Torre di Porta Nuova e, il giorno seguente, è stata istituita una sfilata di imbarcazioni che ripercorre quei momenti conclusasi con una messa presso la Chiesa di San Nicolò. Parallelamente, al Lido, si è svolta una giornata commemorativa della Grande Guerra con un'esibizione dei bambini ed un convegno aperto al pubblico. Herion potrebbe proporsi come sede al fine di ospitare tale evento il prossimo anno organizzando seminari, talk o conferenze relative alla tematica "conoscenze delle tradizioni veneziane".

3.3.7 *Il Carnevale*

Il Carnevale di Venezia è uno dei più celebri al mondo ed ha origini antichissime ma il documento ufficiale è datato nel 1296²⁰⁹ quando il Senato della Repubblica dichiarò festivo il giorno antecedente la Quaresima. Il modo di festeggiare il Carnevale a Venezia cambiò negli anni ma ciò che rimase immutato, e che tuttora persiste, è la volontà di divertirsi, di staccare dal proprio lavoro e dai propri impegni e partecipare alle diverse iniziative che si organizzano in quei giorni. Nel '700 a Venezia si festeggiava tale evento a partire dal mese di ottobre fino ai giorni antecedenti la Quaresima e per questo la città fu definita come

“alta scuola europea del piacere, del gioco, della maschera e della irresponsabilità”²¹⁰.

In quel periodo il Carnevale raggiunge fama e prestigio in tutta Europa ma decaduta la Repubblica, tale ricorrenza non venne più festeggiata fino al 1979, anno in cui un gruppo di cittadini si unì a diverse associazioni per far rivivere la tradizione coinvolgendo il Comune, il Teatro la Fenice, l'azienda di soggiorno provinciale e la Biennale. In poco tempo il Carnevale è tornato agli antichi splendori ed è un evento che coinvolge sponsor, media televisivi e Fondazione culturali richiamando migliaia di persone da tutto il mondo che girano per la città indossando maschere di ogni genere, immersi in un'atmosfera unica e magica.

Partendo dalla forte comunicazione e dell'influenza che tale festività ha sul resto del mondo, appare opportuno coinvolgere Herion affinché siano istituite all'interno alcune attività inerenti a tale manifestazione. Si potrebbero organizzare dei corsi e dei laboratori rivolti ai ragazzi delle scuole di ogni ordine e grado per far conoscere la storia e le tradizioni delle maschere, proporre attività finalizzate alla ricreazione di maschere oppure organizzare alcuni spettacoli indetti dai ragazzi stessi a tema carnevalesco coinvolgendo anche i più piccoli nelle attività dell'incubatore. Per quanto riguarda attività a stampo creativo e culturale potrebbero essere istituiti alcuni workshop che trattino l'innovazione e la valorizzazione di tale festività focalizzando l'attenzione sulla gestione degli eventi in programma ospitando manifestazioni anche all'Herion. Questo creerebbe l'occasione di festeggiare il Carnevale anche in Giudecca improntandolo maggiormente sulla cultura e sull'arte; per completare l'attività di workshop si potrebbe indire un flashmob che abbia come soggetti ragazzi appartenenti a specifiche compagnie di ballo o chiunque voglia aderire esibendosi in zone specifiche della città.

²⁰⁹ Per maggiori dettagli si visiti il sito www.carnevalevenezia.com

²¹⁰ Tratto dal sito <http://www.carnevalevenezia.com/>

Gli eventi appena riportati sono i più conosciuti e, fatta eccezione per la Festa dell'Assunta e della Madonna della Salute legate a tradizioni religiose, sono quelli che richiamano il maggior numero di turisti. A Venezia sono organizzati eventi e, anche se meno conosciuti a livello internazionale, sono altrettanto importanti e permeati dalla cultura. Gli avvenimenti sopraccitati si caratterizzano per una loro storia ed una tradizione consolidata anche a livello di location e questo rende difficoltoso la possibilità di modificarle e di coinvolgere Herion se non come struttura ove possono trovare implementazione attività complementari. Potrebbero trovare invece come sede principale nella struttura in Giudecca alcuni eventi, attività, mostre e seminari meno conosciuti.

3.4 Herion come ente ospitante di eventi

Sono davvero numerosi e di vario genere gli eventi che si organizzano a Venezia durante tutto l'anno in diverse sedi come hotel, musei, gallerie e aule universitarie che rendono la città viva e in grado di coinvolgere gli abitanti ed i turisti. Le molteplici attività culturali propongono letture di poesie, presentazione di nuovi libri, esibizione di concerti e aperitivi al museo con il preciso obiettivo di richiamare un maggior numero di visitatori e rafforzare l'immagine della città stessa. Herion, con i suoi bellissimi spazi, potrebbe adoperarsi e proporsi come location per ospitare attività complementari a tali eventi nelle prossime edizioni e creare così un'atmosfera improntata all'arte e alla cultura. A titolo esemplificativo di seguito saranno riportate alcune attività che potrebbero essere realizzate nella sopraccitata struttura in quanto non richiedono ampi spazi e trattano tematiche relative all'arte, alla musica, alla fotografia, alla moda e alla lettura.

Una di queste potrebbe essere Photissima, un evento²¹¹ ospitato presso l'Archivio di Stato a Campo dei Frari, che coinvolge una fiera ed un festival dedicati alla fotografia.

“Photissima è la prima manifestazione in Italia che si svolge in tre città che fanno dell'arte la loro prima arma di attrazione economico turistica: Torino, Venezia e Milano²¹²”. Questo progetto di fama nazionale e internazionale prevede, oltre alle sale espositive, attività culturali complementari come seminari, conferenze e workshop con un team di esperti oltreché esibizioni di danza, di musica e di teatro. Photissima collabora con partner nazionali come l'Accademia delle Belle Arti, lo Ied, l'Istituto Italiano di fotografia, l'Università di Torino, il Politecnico di Genova e, a livello internazionale con Photo I.a., esposizione fotografica internazionale di Los Angeles, la Lucie Foundation ed il Backlight Festival. I partner infatti, oltre a partecipare a livello economico e organizzativo, propongono dei premi ai migliori scatti. Ritengo quindi che Herion potrebbe organizzare seminari e conferenze e sfruttare la sala principale, ove è situata l'abside, per accogliere le foto più significative delle esposizioni precedenti. Questo offrirebbe la possibilità agli amanti del settore di poter ammirare le opere delle altre mostre collegate in una sorte di archivio fotografico. L'isola diventerebbe meta per appassionati ed esperti non solo di fotografia ma anche di altre discipline legate alla cultura, l'incubatore sarebbe maggiormente conosciuto, la sua immagine rafforzata e gli startupper coinvolti in attività alternative.

²¹¹ Per maggiori informazioni si veda il sito <http://www.photissima.it/>

²¹² Tratto dal sito <http://www.photissima.it/>

Venezia è una città che vive di arte e turismo e, proprio per discutere su questa tematica, durante la Biennale è stata presentata un'installazione, creata da Jimmie Durham,²¹³ appartenente al progetto: "Venice: objects, work and tourism". L'opera, realizzata nello Spazio di Carlo Scarpa²¹⁴ della Fondazione, è composta da oggetti nuovi costruiti con la combinazione di materiali quali pezzi di vetro di colori accesi raccolti in diversi anni, antichi mattoni ed elementi dell'industria turistica e del commercio quotidiano di Venezia. Questa installazione non ha lo scopo di essere un monumento ma "dialogo di idee" per capire l'interazione esistente tra la città di Venezia, il lavoro, il turismo e l'oggetto artigianale. L'esposizione sarà accompagnata da un libro d'artista dove si analizzano diverse storie di lavoratori veneziani, la stessa città e i legami con il mondo del turismo. Ora, data l'esigenza di spazi non necessariamente capienti, Herion potrebbe proporsi come sede per accogliere parte della mostra e, una volta terminata, preparare seminari e conferenze in merito a tale tematica.

Nei giorni che precedono l'apertura ufficiale della Biennale d'Arte, sono stati organizzati degli eventi decisamente singolari allo scopo di avvicinare visitatori ad una tipologia di cultura diversa, basata sull'interazione e su aspetti ludici. Robert Pruitt²¹⁵, artista americano, ha presentato il suo progetto co-curato da alcuni studenti e in queste giornate gli artisti invitati dallo stesso hanno potuto esprimere liberamente la propria arte interagendo direttamente con il pubblico. Gli "addetti ai lavori" si sono mescolati con la "comunità locale" per assistere allo spazio commerciale dell'arte in modo insolito attraverso la peculiarità degli oggetti che esprimono la personalità degli artisti.

Questa atmosfera positiva potrebbe essere trasferita anche all'interno di Herion facendo vivere alle stesse startup momenti di divertimento, fermo restando il legame con la dimensione culturale. All'incubatore gioverebbero incontri non solo di arte ma anche di letture e poesie come i "Pomeriggi di poesia", "Casa delle parole" e "Festival della lettura", tre eventi distinti che hanno come oggetto il medesimo tema: nel primo caso si tratta di un intero pomeriggio dedicato alla lettura, approfondimento e discussione di poesie; nel secondo si tratta dell'interpretazione in lingua originale di testi provenienti da tutto il mondo; nel terzo si organizzano quattro diversi incontri, due per i più piccoli e due per gli adulti, per leggere storie e racconti con numerose attività e laboratori. Queste tipologie di eventi potrebbero tranquillamente trovare spazio presso Herion se decidesse di proporsi come location per le prossime edizioni.

²¹³ Jimmie Durham, 1940 Washington fu un artista visivo, scultore, saggista e poeta, http://www.xing.it/person/516/jimmie_durham

²¹⁴ Carlo Scarpa, 1906 Venezia è stato un architetto, designer e accademico italiano, tra i più importanti del XX secolo.

²¹⁵ Robert Pruitt, 1964 Washington, è un artista che vive e lavora a Houston TX. Egli realizza disegni e sculture, per maggiori dettagli si visiti il sito www.robert-pruitt.com

Coinvolgendo gli studenti dei principali atenei, si potrebbero inoltre indire incontri per favorire l'emergere di nuove idee e nuovi progetti che abbiano come tema il design. Durante le prime settimane dello scorso ottobre è stata indetta la "Venice Design Week", una settimana interamente legata al mondo del design. In aggiunta agli eventi ed alle esposizioni in programma, sono stati pianificati incontri tra designer e produttori, sono stati poi tenuti talk da esperti del settore e workshop creativi legati a tale tematica. Sull'esempio di quanto avvenuto presso la fabbrica ex Ansaldo, Herion potrebbe prospettare la propria candidatura come luogo ideale per accogliere una delle mostre oppure sfruttare le proprie bellissime stanze per ospitare uno degli eventi correlati collaborando con diversi partner.

Venezia è sinonimo anche di spettacoli teatrali che trovano nella laguna il contesto ideale per la loro realizzazione: dai classici teatri fino a giungere a sedi innovative come pub e hotel. Per arricchire tale ambito con attività aggiuntive, LUME²¹⁶ ha proposto un workshop di training tecnico per attori, danzatori, studenti d'arte e simpatizzanti in generale. Questa esperienza unica e costruttiva quest'anno è stata ospitata presso il C.T.R (Centro teatrale di ricerca Venezia) con sede proprio in Giudecca. Anche in questo caso, data la vicinanza con il luogo in questione, Herion potrebbe offrire per le edizioni future i propri spazi per realizzare più corsi contemporaneamente.

Anche la musica è molto amata a Venezia ed occupa una posizione di rilievo. Concerti e spettacoli di vario genere sono sempre graditi in ogni occasione: a dimostrazione di ciò può essere menzionato "Gatarigole", un evento organizzato da Punto Croce, una casa per creazione che ha l'obiettivo di solleticare l'attenzione verso tutte le realtà emergenti che gravitano intorno a San Giacomo. Due giornate interamente dedicate a laboratori, creatività, dialogo, musica e poesia, ideale quindi per essere ospitate presso un incubatore di imprese creative e culturali. Queste giornate sono state arricchite da brunch accompagnati da musica, laboratori aperti ed incontri di poesia volti a favorire una maggiore interazione con il pubblico. Ritengo che, presso Herion, possa essere ricreata la medesima atmosfera organizzando intere giornate volte a evidenziare le realtà che ruotano attorno all'incubatore in Giudecca offrendo ad artisti meno conosciuti la possibilità di esibirsi davanti ad un pubblico di appassionati.

²¹⁶ LUME, gruppo collettivo di sette attori molto rinomato anche a livello nazionale.

Venezia è una città versatile che si interessa non solo alle attività culturali in quanto tali ma organizza anche attività volte a coinvolgere un pubblico sempre più numeroso con giornate dedicate alla moda e alla tecnologia. Lo scorso ottobre si è tenuta la seconda edizione di “Venice fashion night²¹⁷”, un evento che ha lo scopo di promuovere a livello internazionale la creatività artigianale della moda di Venezia e del Veneto. La manifestazione è stata organizzata dal Comune di Venezia, Tavolo Veneto della Moda, Confartigianato Imprese Veneto, CNA Veneto, Confindustria Veneto, Confcommercio Veneto, Confesercenti Veneto in collaborazione anche con l’Università. La moda come cultura contemporanea, la città che diventa un atelier unico tra negozi e locali storici, tra sfilate e laboratori artigiani non solo di brand già affermati ma anche di stilisti emergenti, di artigianato creativo, vintage, design e luxury. Molti sono stati i luoghi celebri anche tra i più nascosti o inusuali utilizzati per realizzare la manifestazione, molti spettacoli all’aperto, mostre e live music nelle boutique hanno poi vivacizzato Venezia fino a tardi. Instagramers, fotografi e bloggers attraverso i loro scatti hanno realizzato storytelling alla ricerca delle realtà locali, dei pezzi unici e del fatto a mano del territorio. In molti punti della città si poteva assistere inoltre a spettacoli di intrattenimento e ad esempio un negozio di cappelli si è trasformato in modisteria: tra gli scaffali erano situati cappelli ed acconciature che potevano essere liberamente indossate dai partecipanti per scattare dei selfie da condividere poi sui social. E’ stato attivato un laboratorio di comunicazione con gli studenti di Internet Marketing dell’Università di Padova e della Fondazione Clodiense e IusVe –Istituto Salesiano ed un laboratorio sulla comunicazione online della moda con gli studenti del corso di Internet Marketing dell’Università di Padova²¹⁸. La manifestazione ha inoltre offerto l’opportunità di far conoscere i tessuti Fortuny realizzati con le tecniche che il grande artista Mariano Fortuny ha sviluppato più di un secolo fa; la visita guidata si è tenuta nel laboratorio del Palazzo Fortuny nell’isola Giudecca dove sono state allestite mostre temporanee di arti visive. Il giorno successivo la manifestazione è stato dedicato interamente ad una conferenza incentrata sull’importanza del made in Italy e del made in Veneto alla presenza di aziende, Comune, istituzioni e giornalisti. Herion potrebbe proporsi, per le future edizioni di “Venice fashion night”, come sede per ospitare alcune delle attività in programma considerando che la Giudecca fa già parte del progetto con le visite al laboratorio Fortuny. In particolare potrebbe organizzare i laboratori di comunicazione con gli studenti del corso “Marketing e Comunicazione” dell’Università Cà Foscari, indire workshop di moda per ricercare nuovi materiali e nuove soluzioni tecnologiche, attivare corsi per stilisti emergenti e per artigiani che permettono di trasformare progetti di design in prodotti di grande qualità ed infine ospitare la conferenza conclusiva il giorno successivo l’evento.

²¹⁷ Tratto dall’articolo del giornale Marie Claire, pubblicato in data 22 Ottobre 2014, <http://www.marieclaire.it/>

²¹⁸ Tratto dall’articolo del giornale Marie Claire, pubblicato in data 22 Ottobre 2014, <http://www.marieclaire.it/>

Puntare sul sapere artigianale diventa “materia prima per costruir percorsi alternativi” unendo performance, innovazione tecnologica e artigianalità offrendo così agli startupper la possibilità di partecipare a eventi di ogni calibro e di diversa natura. Inoltre lo spazio sconosciuto della chiesa potrebbe essere la location ideale per ospitare opere teatrali, di musica e di danza.

Oltre alla moda Venezia ospita eventi legati alla tecnologia e al digitale come la “Venice digital week²¹⁹”, una settimana per la cultura e l’economia digitale promossa dalla Presidenza Italiana del Consiglio Europeo e sostenuta dalla Commissione Europea-DG Connect. L’evento, a carattere europeo, ha riunito i più importanti rappresentanti dell’industria digitale e globale per discutere le strategie sulle politiche digitali in Europa in materia di agenda digitale. I luoghi che hanno ospitato tali eventi sono stati: l’Arsenale, il Casinò, il centro Telecom, alcuni istituti di scuole superiori, il Teatro Fondamenta Nuove, l’Isola della Certosa, l’Auditorium S. Margherita Cà Foscari e Parco tecnologico Vega ed un percorso che ha previsto come tappe il Lido, l’Arsenale, Mestre, Marghera e San Telarino. Riportare tutte le sedi ove si sono tenuti gli incontri ha l’obiettivo di sottolineare l’eterogeneità e la versatilità degli spazi utilizzati che dovrebbe essere da sprone ad Herion affinché si proponga di ospitare alcuni di questi eventi durante la loro programmazione anche se non direttamente collegati all’arte. Ultimo esempio di eventi veneziani, ha avuto luogo a fine Aprile presso Cà Foscari dove è stata organizzata una giornata denominata “Tim WCAP Accellerator” con la presentazione della Call for ideas. Potevano partecipare tutti coloro che avevano un’idea innovativa da proporre e desideravano trasformarla in progetto di impresa. Quale miglior sede potrebbe trovare un evento del genere se non proprio un incubatore di imprese come Herion? Questo consentirebbe a chi partecipa, di osservare le attività che offre un incubatore e comprendere realmente come funzionano le cose in un determinato ambiente e permettere agli startupper di entrare a contatto con nuove idee imprenditoriali.

²¹⁹ Per maggiori informazioni si visiti il sito <http://www.digitalvenice.eu/>

Conclusioni

Questo breve rapporto ha lo scopo di evidenziare come l'arte e la cultura, al pari delle altre discipline, siano in grado di formare startup competitive nei mercati nazionali ed internazionali. Grazie alle premesse riportate è stato possibile definire l'orientamento che Herion dovrebbe seguire se desidera diventare un incubatore di imprese creative e culturali stabile e riconosciuto.

Gli esempi di imprese virtuose citate insegnano come, nonostante non sia sempre facile trovare la giusta strada e sia ancora più difficile percorrerla senza intoppi, è possibile individuare le modalità per raggiungere il successo. E' fisiologico che all'inizio di un'attività sia difficile avviarsi ed affermarsi e che durante il proprio percorso di imprenditorialità si incontrino ostacoli da superare ma, con una buona dose di determinazione e di creatività uniti a competenza e professionalità, potranno essere superati. Proprio la determinazione e la creatività costituiscono i giusti ingredienti affinché le difficoltà incontrate oggi siano un punto di forza per il domani. Gli errori commessi sono essi stessi fonte di apprendimento: nessuno nasce imprenditore, occorre formarsi sul campo e mettersi in gioco e, solo l'esperienza unita al continuo imparare, porterà alla fondazione di imprese solide e competitive. Venezia è una realtà molto forte dal punto di vista territoriale che vive soprattutto grazie alle migliaia di turisti che, in ogni periodo dell'anno, si recano a visitarla; le attività realizzate fungono dunque da complemento ed arricchiscono l'offerta culturale della città. Le funzioni di un incubatore possono essere distinte in tre categorie in base al grado di importanza che rivestono: al vertice si trovano i servizi materiali e soprattutto immateriali che l'incubatore offre, ricordando che l'obiettivo principale è proprio quello di formare imprese sviluppandone le idee innovative; le attività accessorie, ma pur sempre di fondamentale importanza, come il networking, indispensabile per ampliare la propria rete di conoscenze o il tutoring per avere un orientamento stabile e di supporto ed infine gli stimoli volti a creare un'atmosfera impregnata di arte e creatività per sollecitare gli startupper ad una continua ricerca di innovazione.

Organizzare eventi ed indire altre attività può essere catalogato come un'attività satellite, non fondamentale per rendere competitive le startup e sviluppare nuove idee, ma utile per completare l'offerta garantendo nuovi stimoli ideali per avere una prospettiva d'analisi sempre diversa. Tutti gli esempi riportati sono semplici proposte allo scopo di fornire alcune linee guida per la futura gestione dell'incubatore e si basano sulla mia modestissima esperienza, sui miei studi e su quanto appreso in altre sedi. Favorire un'atmosfera aperta all'arte e alla cultura, grazie al continuo apporto di esperti e appassionati di arte, porta un costante flusso di innovazione, il che è fondamentale per Herion. Nel prossimo capitolo saranno affrontate le modalità da attuare per far conoscere l'esistenza dell'incubatore all'esterno e sarà proposto un piano di comunicazione integrata che prevede il corretto utilizzo degli strumenti di communication mix.

Capitolo 4

Il piano di comunicazione per Herion

Introduzione

“Markets are conversation²²⁰.”

Questa è la prima delle novantacinque tesi contenuta nel “Cluetrain Manifesto²²¹”, un documento che sintetizza le regole della comunicazione di un’impresa che opera all’interno di un mercato interconnesso contemporaneamente ad altre realtà. Tre parole che rappresentano un monito dal quale partire per impostare una strategia d’azione corretta ed efficace: i mercati infatti sono composti da essere umani che come tali non hanno solo bisogni concreti da soddisfare ma anche desideri intangibili da realizzare. Non è più sufficiente per vendere un prodotto realizzare qualcosa di discreta qualità e fissarne un prezzo accessibile in quanto, in tutti i mercati, si possono acquistare prodotti e servizi di ogni tipologia. Le esigenze dei consumatori sono in continua evoluzione e, anche quando un bisogno nella realtà non sussiste, lo si può inventare e vendere agli individui con opportune e corrette strategie di marketing. Succede così che, quando si produce un qualsiasi nuovo prodotto sia esso un bicchiere piuttosto che un’automobile super accessoriata, per venderlo occorre creargli una storia attorno in grado di identificarlo e contraddistinguerlo dai concorrenti, costruendovi una personalità che sappia rispecchiarne al meglio i valori da trasmettere, da narrare e condividere con tutti i possibili consumatori. Focalizzando l’attenzione su Herion è importante sottolineare che il target di soggetti cui sarà orientata la comunicazione dell’immobile si distinguerà in due macro categorie rivolgendosi da un lato al pubblico di interessati ed appassionati di arte e cultura e dall’altro alle startup da ospitare. La selezione delle imprese avverrà dopo un’attenta e laboriosa analisi che porterà alla successiva scelta di un ristretto numero di attività che potranno concretizzare e sviluppare le proprie idee all’interno dell’incubatore.

E’ importante che le startup siano a conoscenza dell’esistenza della possibilità di sviluppare le proprie idee all’interno di un incubatore creativo e culturale proprio a Venezia e ciò comporta quindi la necessità di elaborare un piano di comunicazione integrato. L’implementazione dovrà sia tenere in considerazione le caratteristiche e le peculiarità che rendono Herion unico e distinguibile da tutti gli altri incubatori, sia fissare degli obiettivi ed il target da raggiungere oltre che scegliere correttamente gli strumenti del communication mix²²². Herion potrebbe ambire infatti a diventare un polo attrattivo di arte e cultura conosciuto ed apprezzato non solo a Venezia ma anche in tutta Italia e all’estero.

²²⁰ Markets are conversation: I mercati sono conversazioni, prima tesi del Cluetrain Manifesto

²²¹ The Cluetrain Manifesto è un documento che propone alcune tesi da seguire per le aziende che desiderano comunicare in modo efficace. E’ stato scritto nel 1999 ad opera di Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls e David Weinberger

²²² Il termine communication mix indica l’insieme di mezzi di comunicazione utilizzati da una qualsiasi attività

Per raggiungere tale scopo, occorre investire molto nella comunicazione e organizzare eventi di grande impatto in modo da produrre una forte rilevanza, tale da colpire tutti i possibili interessati e le istituzioni locali. La bellezza della sede, unita alla sua identità ed ai valori che si desiderano trasmettere, dovrebbero costituire dei plus che sollecitano i neo-imprenditori, operanti in ambito creativo e culturale, a scegliere proprio Herion come location per sviluppare e concretizzare le proprie idee. La Giudecca è un'isola situata a pochi minuti di vaporetto da Venezia e, questo piccolo distacco, gioca a vantaggio di Herion in quanto consente di “respirare” l'atmosfera culturale della città e contemporaneamente di distanziarsi dal caos e dal turismo di massa che costantemente travolgono la città lagunare potendo così lavorare in tranquillità. L'incubatore quindi si trova in una zona ideale costituita da un tessuto imprenditoriale formato da piccole realtà che, insieme, potrebbero essere in grado di rendere la struttura economicamente indipendente e sostenibile, conciliando i propri obiettivi ed innovandosi costantemente grazie alle sinergie che si creerebbero tra le startup, le imprese e le realtà ospitate. Affinché ciò possa realizzarsi occorre per prima cosa che il pubblico esterno sia a conoscenza delle attività svolte presso Herion e proprio per divulgare la sua identità deve essere definito un piano di comunicazione integrato che preveda inoltre il corretto utilizzo dei diversi strumenti a disposizione.

4.1.1 Il Piano di Comunicazione

Il piano di comunicazione è lo strumento utilizzato dalle organizzazioni imprenditoriali e non, allo scopo di pianificare le attività comunicative in un periodo definito di tempo. Più in particolare esso prevede la definizione degli obiettivi, delle strategie e degli strumenti da utilizzare per informare gli interessati delle azioni effettuate all'interno dell'incubatore Herion.

La comunicazione elaborata da Herion infatti non si rivolge ad un unico soggetto ma ad una molteplicità di pubblici che perseguono differenti obiettivi ed hanno interessi non condivisi. Si tratta infatti di dialogare con la comunità locale, con la quale si è quotidianamente a stretto contatto, con i possibili influenzatori e finanziatori, con i media e le istituzioni, con i neoimprenditori, con le grandi eccellenze di tutto il mondo e con le numerosissime associazioni culturali e di organizzazione di eventi che potrebbero servirsi di Herion come sede futura per le loro attività.

Per questo motivo è fondamentale implementare un piano di comunicazione coerente e ben articolato ove si comunica, in modo diverso e specifico a seconda del target, mantenendo inalterata la propria cultura:

“La cultura²²³ di impresa è l'insieme coerente di assunti fondamentali e di credenze condivise dai membri dell'organizzazione che hanno scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i loro problemi di adattamento esterno e di integrazione interna e che hanno funzionato abbastanza bene da essere considerati validi e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri della comunità”.

I diversi pubblici hanno anche metri di giudizio propri in quanto gli interessi in gioco non sono gli stessi ed è bene che ogni elemento sia comunicato nella corretta direzione.

I passi da percorrere possono essere così sintetizzati²²⁴:

- 1) proporre una rappresentazione unitaria dell'impresa;
- 2) sviluppare un'identità collettiva;
- 3) creare di un linguaggio comune da trasmettere;
- 4) vivificare la cultura in maniera costante e continua;
- 5) essere una leva per il cambiamento.

²²³ Definizione fornita da Schein (1990, 40) Umberto Collesi, Vittorio Ravà, 2008, isedi *“La comunicazione d'azienda”*, pagina 50

²²⁴ Weil (1991, 133-151)) Umberto Collesi, Vittorio Ravà, 2008, isedi *“La comunicazione d'azienda”*

La comunicazione deve avvenire contemporaneamente su più piani utilizzando in maniera coerente gli strumenti a propria disposizione dalle aziende che comunicano i loro prodotti e servizi. Tutto questo ha lo scopo di rafforzare l'immagine di Herion non solo nei confronti dei pubblici esterni, come un polo attrattivo per le imprese creative e culturali o come sede per organizzare eventi ma anche nei confronti di un pubblico interno, cioè dei membri che formano la comunità affrontando gli stessi problemi e perseguendo i medesimi obiettivi. In seguito sarà riportato un piano di comunicazione integrato che sfrutta le potenzialità dei diversi strumenti di comunicazione a disposizione.

4.1.2 La strategia di comunicazione

Una strategia di comunicazione è composta da più elementi: dalle decisioni relative agli obiettivi che si vogliono conseguire, ai target verso cui è orientata ed ai mezzi di comunicazione utilizzati per veicolare il messaggio. Si inizia con il definire le finalità indirizzate verso tre target principali quali il pubblico di potenziali interessati, gli influencer e i nuovi imprenditori che desiderano sviluppare la propria idea presso Herion. I pubblici interessati saranno raggiunti da diversi mezzi di comunicazione che veicheranno il messaggio secondo gli obiettivi preposti ed avranno un costo da inserire nel budget di comunicazione, conforme ai tempi predeterminati. Tale strategia sarà in linea con le altre politiche adottate e potrà essere gestita da soggetti interni o affidata a speciali agenzie esterne appositamente dedicate. Ogni singolo media è preposto ad un utilizzo specifico in quanto, ognuno di essi, possiede peculiarità che lo contraddistinguono dagli altri e sono utilizzati allo scopo di stupire, comunicare o semplicemente ricordare la funzione di Herion come incubatore creativo culturale a Venezia. Questo comporta la definizione di un primo approssimativo communication mix per decidere quali media utilizzare e stimare un budget di comunicazione. Appare utile sottolineare il fatto che Herion non è un'impresa che "sta vendendo" un prodotto e quindi non ha bisogno di mostrarsi competitivo in tale senso, ma si propone di trasmettere ai pubblici di riferimento la propria identità e cultura e far trasparire l'interazione che si crea tra i soggetti che appartengono alla stessa comunità. Herion non è solo una struttura dove vengono offerti vari servizi, ma una fucina di arte in grado di rendere Venezia produttrice di cultura oltre che un grande "museo" o vetrina artistica. Il legame tra Venezia e cultura è imprescindibile e la ricchezza del suo patrimonio artistico e culturale è riconosciuta in tutto il mondo e non necessita di argomentazioni. Venezia è considerata una città-museo ma la presenza di un incubatore orientato alla creatività e cultura è necessario perché ciò realizzerebbe un'interazione tra artisti, startup, imprenditori e i legami che tra questi si creano.

4.1.3 La comunicazione integrata

La comunicazione integrata prevede l'utilizzo coniugato di diversi strumenti, ognuno dei quali preposto con degli obiettivi specifici.

I principali mezzi che determinano il mix di comunicazione sono:

- 1) la pubblicità, ovvero qualsiasi forma di presentazione e promozione di idee da parte di una fonte ben identificata, non personale e a pagamento;
- 2) il product placement, pubblicità che appare in luoghi non originariamente destinati a quello scopo come l'utilizzo di determinati prodotti durante la riproduzione di un film;
- 3) la promozione di vendita, ha lo scopo di aumentare il volume di prodotti venduti o far conoscere un nuovo prodotto che si caratterizza in un periodo di tempo limitato;
- 4) il web e la comunicazione digitale;
- 5) la vendita personale, presentazione face-to-face;
- 6) le relazioni pubbliche: si tratta di comunicare a soggetti influenti l'attuale situazione per ottenerne l'appoggio creando un clima favorevole;
- 7) la publicity, diffusione di idee tramite conferenze, lettere stampa di cui non si rileva un intervento diretto;
- 8) le sponsorizzazioni ovvero attività tramite le quali un ente lega il proprio nome ad un evento per ricavarne un ritorno in termini di immagine;
- 9) gli eventi, attività a scopo istituzionale o commerciale che si caratterizzano per la straordinarietà del giorno;
- 10) il direct response ovvero la comunicazione che si caratterizza per un ritorno misurabile;
- 11) il punto vendita;
- 12) le fiere;
- 13) il packaging;
- 14) gli stampati aziendali;
- 15) la comunicazione non convenzionale.

Ora, appare evidente che per gli obiettivi che Herion desidera raggiungere e per la tipologia di struttura considerata, non tutti gli strumenti saranno utilizzati e per tanto non troveranno spazio nel piano di comunicazione: la pubblicità tramite televisione, il product placement, la promozione, il direct response, il punto vendita, le fiere ed il packaging. Partendo dalla definizione degli obiettivi che si vogliono raggiungere, si capirà bene che la maggior parte di risorse dovrà concentrarsi sulla comunicazione online e sull'organizzazione di eventi.

Occorre partire prima dalla costruzione di un'immagine e di un'identità forte e condivisa, fissare gli obiettivi da raggiungere, definire il target audience²²⁵, i mezzi necessari ed il budget. L'incubatore dovrà implementare un piano di comunicazione con lo scopo iniziale di farsi conoscere e divulgare la propria immagine ed intuire poi quali strumenti utilizzare per pubblicizzare gli eventi, i workshop, i talks e tutto ciò che avviene all'interno affinché vi sia un flusso costante e continuo di appassionati di arte e cultura. Il target audience a cui fare riferimento è molto ampio e comprende chi lavora all'interno, gli influenzatori, i possibili investitori, i neoimprenditori interessati agli spazi o le diverse eccellenze mondiali desiderosi tutti di accedere alle bellissime sedi "giudecchine" oltretutto a tutto il pubblico di possibili appassionati per partecipare agli eventi che si organizzano.

4.2 *La stesura del piano di comunicazione*

La comunicazione è una delle quattro leve del marketing mix ed è un processo fondamentale per ogni azienda/marchio/prodotto o ente che si trovi sul mercato²²⁶. Il piano di comunicazione viene redatto allo scopo di descrivere e stabilire le strategie, gli obiettivi, il pubblico, gli strumenti ed il budget che un'attività destina alla comunicazione. Per una sua corretta implementazione occorre partire dall'evidenziazione dei punti di forza del prodotto/azienda che opera la comunicazione e, in secondo luogo, procedere con la determinazione di vision e mission²²⁷ ovvero ciò che l'azienda desidera diventare e le linee guida impostate per realizzare l'idea. Successivamente si passa alla definizione degli obiettivi a breve e a lungo termine ed il target cui rivolgere la comunicazione: quest'ultimo può essere più ampio rispetto a quanti realmente sono gli interessati di Herion, ma tale strategia ha lo scopo di ampliare il bacino di possibili utenze estendendone la conoscenza ad un più vasto pubblico.

La scelta dei mezzi di comunicazione avverrà poi in modo automatico in base alle precedenti decisioni e le azioni di comunicazione saranno monitorate costantemente al fine di proporre una strategia integrata che sappia sfruttare le potenzialità dei diversi strumenti e rispetti il budget stabilito. Il piano di comunicazione che propongo non tiene conto delle effettive possibilità economiche messe a disposizione dal Comune di Herion.

²²⁵ Il target audience insieme delle persone che dovranno essere raggiunte dalla comunicazione pubblicitaria.

Umberto Collesi, Vittorio Ravà, 2008, isedi "La comunicazione d'azienda", pagina 78.

²²⁶ Tratto da <http://www.creativiastudio.com/>

²²⁷ Per maggiori informazioni si consulti il sito www.businessplanvincente.com

4.2.1 La missione, i valori dell'impresa e l'immagine attuale

Per definire un corretto piano di comunicazione occorre partire dai punti di forza di Herion ed evidenziare tutte le caratteristiche che lo contraddistinguono e lo rendono unico nel suo genere. Serve quindi definire il posizionamento, ovvero come l'incubatore veneziano desidera essere percepito agli occhi del pubblico esterno: la sua volontà è quella di costruire un'identità forte, stabile e unanimemente condivisa in modo da poterla comunicare ai diversi soggetti che in qualche modo interagiscono con esso, siano essi influenzatori piuttosto che startupper o enti che desiderano organizzare un evento a Venezia. Questo primo passaggio è di fondamentale importanza per determinare la modalità con cui poi si vuole apparire per stilare il piano di comunicazione.

Prima della stesura del piano occorre rispondere ad alcune domande che meglio aiutano a capire la percezione e l'identità dell'ente:

- chi sono?
- a chi posso servire?
- con quali mezzi?
- con quale organizzazione?
- con quali risultati?

Rispondere a queste basilari domande sembra banale ma è fondamentale perché indispensabile alla realizzazione di una corretta strategia: Herion è un incubatore di imprese creative e culturali che può soddisfare le esigenze non solo di artisti ma anche di appassionati di cultura e trasformare Venezia "da contenitore a produttore" essa stessa di arte. Non è rilevante definire la tipologia di prodotti in quanto questi dipenderanno dalle imprese ospitate e, anche se i risultati non possono essere definiti a priori, si auspica che la struttura divenga uno degli incubatori artistici e culturali, non solo del Veneto, ma anche di tutta Italia.

Perché ciò si realizzi occorre partire proprio dai punti di forza osservabili posseduti da Herion:

- strutture architettoniche pittoresche (uffici, ampie stanze per convegni, riunioni e organizzazione di eventi);
- bassi costi d'affitto, ritenuti indispensabili per startup che non hanno grandi ricavi;
- posizione favorevole: la Giudecca è un'isola situata a pochi passi da Venezia e può godere di un'atmosfera artistica e culturale unica, lontana dal turismo di massa che costantemente interessa invece la città lagunare.

Partendo da questi plus avrà origine un piano di comunicazione integrato che prevede un impiego equilibrato dei diversi mezzi di comunicazione.

4.2.3 La comunicazione attuale: come avviene e quali strumenti

Analizzando le attività di comunicazione implementate da Herion durante questi anni di attività, si può constatare come queste siano decisamente precarie e, se non si considerano le ultimissime manovre svolte sui social network da parte di M.A.C.Lab e dagli altri partner, si evince che queste fossero praticamente assenti. Non è però sempre stato così nel 2008 infatti, durante la primissima fase di avvio dell'incubatore, era stata promossa una campagna di comunicazione per incentivare le potenziali imprese ad accedervi e i risultati furono soddisfacenti ma fine a se stessi. Negli anni successivi non si è assistito ad un'evoluzione e ad un incremento delle startup ma piuttosto all'abbandono delle stesse che hanno lasciato l'immobile semivuoto.

Allo stato attuale non esiste alcun responsabile che si occupi di tali attività: manca un sito internet dedicato e la parte social è stata solo di recente rafforzata grazie alle attività dei partner. Si possono trovare alcune informazioni di Herion nel sito del Comune di Venezia²²⁸ al quale sono dedicate tre pagine: una per la storia della nascita del luogo, la seconda dedicata al restauro dell'edificio e la terza riporta le modalità di accesso all'incubatore. L'impatto visivo delle pagine web non è però particolarmente curato: la grafica non è per nulla accattivante, le pagine sono statiche e non interattive, mancano i moduli di contatto per e-mail o recapiti telefonici. Le immagini non seguono un ordine preciso, il tutto è molto tralasciato e la descrizione delle attività che si propone di fare non è dettagliata. Qualche informazione di Herion la si può trovare al sito blogspot.it (<http://incubatore-ex-herion.blogspot.it>) ma il sito non è aggiornato dal 2008 quindi non può di certo essere considerato un canale di comunicazione attivo. Altre organizzazioni, seppur con pochi contenuti e riferimenti, citano o parlano di Herion e tra i più recenti si annoverano gli articoli di "Artibrune"²²⁹ del Comune di Venezia e del giornale "La Nuova Venezia"²³⁰ dedicati principalmente al nuovo patto d'Intesa. Nei siti personali di rappresentanti delle istituzioni locali si possono trovare informazioni relative all'abbandono della struttura. Vista quindi la precaria situazione di popolarità in cui versa Herion, la Camera di Commercio in collaborazione con M.A.C.Lab, ha deciso di organizzare eventi e corsi di formazione proprio all'interno dell'incubatore allo scopo di vivacizzare la struttura.

²²⁸ Per maggiori informazioni si visitino le pagine ai seguenti link

<http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/17923>

<http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2116>

²²⁹ <http://www.artribune.com/2014/11/lherion-alla-giudecca-spazio-veneziano-della-partnership-fra-cultura-e-impresa-centro-di-ricerca-avamposto-universitario-incubatore-creativo-si-parte-con-due-giorni-di-poesia-sperimentale/>

²³⁰ Per maggiori informazioni si consulti il sito:

<http://nuovavenezia.gelocal.it/venezia/cronaca/2014/10/24/news/giudecca-herion-rilancia-la-sfida>

I corsi di formazione per i neo-imprenditori servono quindi a favorire un contatto diretto con la realtà della Giudecca e questo sembra essere un primo passo positivo per la rivitalizzazione dell'incubatore. Prima della data della firma del Protocollo d'Intesa non venivano utilizzati nemmeno strumenti di comunicazione off-line come flyers, cartelloni e trasmissione di messaggi radiofonici. Da questo breve excursus appare evidente che le attività di comunicazione dell'incubatore siano tutte da riprogettare in modo tale da avvicinarsi agli interessi dei possibili incubati. L'aspetto positivo di tutto ciò è che trattandosi di cose veramente basilari, l'attuazione dovrebbe essere relativamente semplice e l'implementazione dare origine ad un piano di comunicazione integrato che preveda il corretto mix di strumenti da utilizzare.

Di seguito sarà perciò presentata una proposta che prevede l'utilizzo dei diversi strumenti di communication mix per favorire la divulgazione dell'immagine di Herion come incubatore con una propria identità definita e condivisa. Vi sono molti interessi in gioco e i diversi soggetti con i quali Herion viene a contatto necessitano di essere raggiunti con svariate modalità. Partendo quindi dalla comunicazione rivolta a chi vive e opera all'interno, ai possibili investitori esterni per attirare infine eccellenze che provengono da tutto il mondo si realizzerà un piano di comunicazione integrato che prevede l'utilizzo di specifici strumenti.

4.2.3 Vision e mission di Herion

Vision²³¹ e mission rappresentano gli obiettivi strategici che un'attività si prefigge di raggiungere in un lungo periodo di tempo allo scopo di orientare il management nella selezione delle migliori decisioni per l'azienda. Vision e mission devono essere concretizzate attraverso una dettagliata ed accurata stesura perché chi guida una qualsiasi struttura, sia essa un'azienda piuttosto che un incubatore, non saprà verso quale direzione orientarsi se prima non avrà chiari tali obiettivi. Più in particolare il termine vision indica la proiezione dello scenario che un'azienda desidera trasmettere all'esterno e va condivisa a tutti i livelli della società mentre la mission definisce il ruolo che l'azienda svolge per attuare la Vision attraverso l'esplicitazione degli obiettivi in termini strategici che la stessa azienda si propone di raggiungere. Vision e mission devono essere condivisi a tutti i livelli interni così da trasmettere al pubblico esterno lo scopo per cui Herion è stato scelto come incubatore di imprese creative e culturali e analizziamo nel dettaglio come possono essere esplicitate queste componenti per Herion.

Vision: *“Un incubatore di imprese creative e culturali, un punto di riferimento per l'organizzazione di eventi correlati all'arte, riconosciuto come tale in tutto il mondo.”*

Mission: *“Un tempo nell'isola Giudecca sorgeva il convento dei Santi Cosma e Damiano, luogo di lavoro per moltissimi artisti veneziani ma, a seguito di vicissitudini politiche, esso è stato dapprima sconsacrato poi convertito in un opificio dai fratelli Herion. Allo stato attuale il Comune di Venezia, grazie ad un co-finanziamento con l'Unione Europea ha deciso di trasformarlo in incubatore di imprese, dotato di impianti avveniristici per ospitare startup legate all'arte e alla cultura, aiutandole nello sviluppo di idee innovative. L'attuale mission di Herion è quella di popolarsi di attività creative in grado di rendere Venezia fucina di arte e cultura orientata all'innovazione, eliminando così la convinzione che essa sia solo considerata come un grande museo. Herion sarà una struttura unica in tutto il mondo, universalmente riconosciuta e utilizzata come sede per organizzare eventi di ampia portata.”*

L'esplicitazione della Mission ha lo scopo di evidenziare il motivo per cui l'Unione Europea ha deciso di collaborare con il Comune di Venezia e stanziare ingenti investimenti per trasformare una struttura dismessa ed inutilizzata in un moderno incubatore di imprese creative e culturali.

²³¹ Definizioni tratte da <http://www.businessplanvincente.com/>

Affinché Herion venga riconosciuto come tale e diventi un luogo ove si organizzano eventi ed attività creative, occorre costruire e trasmettere all'esterno un'immagine forte, condivisa a tutti i livelli, dimostrando così ai possibili soggetti interessati che presso tale struttura non si affittano solo spazi a basso costo ma si offrono anche servizi utili sia per le future startup sia per l'organizzazione di eventi.

4.2.4 Obiettivi di comunicazione

Il secondo passaggio del piano di comunicazione consiste nell'esplicitazione degli obiettivi di comunicazione in obiettivi di marketing e ciò ha origine dall'interconnessione di diversi elementi quali il target da raggiungere, la vision e la mission. Lo scopo principale di Herion è quello di ospitare startup innovative che siano un giorno in grado di autosostenersi portando all'implementazione di un circolo virtuoso che inizi con la ricerca e la selezione di attività e si concluda con l'uscita di imprese stabili e forti nel mercato. Gli obiettivi dell'incubatore sono numerosi e si distinguono in base all'arco temporale durante il quale saranno conseguiti: o a lungo o a breve termine. L'esigenza immediata infatti è quella di riempire la struttura con imprese a stampo creativo e culturale, siano esse startup o attività già consolidate nel mercato che necessitano di uno spazio dotato di quelle determinate caratteristiche. Successivamente si aspira che Herion divenga un incubatore conosciuto da artisti, appassionati e cittadini e ciò potrà avvenire unicamente trasmettendo un'immagine forte e consolidata in grado di superare i confini nazionali e raggiungere attività ubicate anche all'estero. Si desidera infine che vengano organizzate attività ed eventi che lo rendano un polo internazionale di arte e cultura universalmente riconosciuto come tale.

Affinché tutto ciò possa realizzarsi nel tempo occorre implementare un piano di comunicazione e seguirlo in maniera costante investendo tempo e denaro.

Tabella riassuntiva degli obiettivi di breve e lungo periodo.

OBIETTIVI BREVE TERMINE	OBIETTIVI LUNGO TERMINE
vivacizzare la struttura	luogo dove organizzare eventi creativi
ricerca startup creative e culturali	polo attrattivo di arte e cultura
ricerca imprese legate all'arte	ente ospitante eccellenze internazionali

Fonte: elaborazione propria.

A) Declinazione degli obiettivi di mktg in obiettivi di comunicazione

Lo scopo per cui il Comune di Venezia ha deciso di costituire nuove alleanze ed instaurare partnership con M.A.C.Lab e Camera di Commercio è fondamentalmente quello di riempire Herion affinché non sia più un immobile vuoto ed inattivo. Le attività attraverso le quali si vuole vivacizzare la struttura riguardano startup creative e culturali ed imprese già affermate nel mercato proponendo due offerte differenziate. Alle startup creative e culturali, in cambio di un modesto canone, saranno offerti servizi materiali ed immateriali: uffici dotati di strumenti utili per lavorare, punti di ritrovo per favorire il continuo scambio di idee, possibilità di accedere al credito in maniera facilitata e avvalersi di mentorship sfruttando l'esperienza di un esperto che sappia guidare gli imprenditori. Per le imprese già affermate invece saranno previsti minori servizi e pagamenti di maggiore entità. Dalla partecipazione ad un incontro organizzato dal Comune di Venezia in collaborazione con Camera di Commercio e M.A.C.Lab, è emersa infatti la necessità di trovare uno spazio per le imprese già operanti nei settori artistici in quanto essi mancano a Venezia. Proprio da questa problematica nasce quindi la possibilità di rendere Herion un incubatore diverso dagli altri in grado di accogliere una duplice tipologia di attività che creerà forti sinergie e spinta all'innovazione. Dal sopraccitato incontro è inoltre emerso che, affinché la struttura divenga economicamente sostenibile, le attività dovranno essere di piccole dimensioni ed a basso impatto ambientale, possibilmente con un collegamento alla società, riproponendo saperi antichi congiunti alle nuove tecnologie per esaltare un'immagine diversa di Venezia che la discosti dall'essere associata solo alla principale fonte di ricavo ovvero il turismo di massa.

Tabella riassuntiva dei bisogni di startup e imprese già consolidate nel mercato.

Bisogni e necessità Startup	Bisogni e necessità imprese consolidate
servizi materiali (uffici, computer..)	Servizi materiali (uffici e luoghi ove sviluppare le idee)
Servizi immateriali (tutoring, facilitazioni credito, networking)	Servizi immateriali (interconnessioni, scambi di idee e fonte innovazione)

Fonte: elaborazione propria.

B) Strumenti: matrice di assortimento e strategia in vigore

Una vera e propria strategia di comunicazione in realtà non è mai stata attuata presso Herion e, nel corso del tempo, tutte le attività di comunicazione sono state tralasciate: le uniche azioni implementate sono avvenute in maniera saltuaria senza seguire una logica precisa. Un corretto piano di comunicazione prevede l'integrazione dei diversi strumenti a disposizione e si differenzia in base alle attività offerte. La comunicazione attuale è ritenuta insufficiente sia sul piano di marketing online, fatta eccezione per le attività partner svolte in questi ultimi mesi, sia sul piano offline e necessita pertanto di un soggetto che si dedichi unicamente a tali attività. Data la diversità di pubblici ai quali il piano comunicativo si rivolge, risulta opportuno predisporre una matrice che distingua i differenti obiettivi da raggiungere ed utilizzi il corretto mix di comunicazione. Gli obiettivi sono:

- 1) ricerca di startup a stampo creativo e culturale con idee innovative che sappiano ben equilibrare nuovi ed antichi saperi e siano in grado di rendere Venezia una città “produttrice” di arte e cultura;
- 2) ricerca di imprese già solide nel mercato che abbiano bisogno di innovazione e che allo stesso tempo siano d'aiuto ai giovani nuovi imprenditori;
- 3) creazione di un microclima orientato all'arte e all'innovazione tale da rendere Herion un polo attrattivo anche per le eccellenze che provengono da tutto il mondo e che desiderano essere ospitate per un periodo limitato nelle bellissime sedi della Giudecca;
- 4) organizzazione di eventi a carattere creativo e culturale che vadano a completare o a rinnovare quelli che caratterizzano la tradizione veneziana attirando persone simpatizzanti di arte e cultura da tutto il mondo.

Il bando attualmente in vigore prevede l'ammissione di PMI di nuova creazione che risultano iscritte al Registro delle Imprese presso la Camera di Commercio entro l'anno antecedente alla data di presentazione della domanda di inserimento nell'incubatore.

Le imprese devono essere operanti nel settore della produzione di servizi che rientrano nelle seguenti classi ISTAT ATECO 2007²³²:

- Servizi di informazione e comunicazione
- Attività professionali, scientifiche e tecniche
- Organizzazione di convegni e fiere
- Attività creative, artistiche e di intrattenimento

Possono accedere inoltre anche i consorzi di PMI con l'obbligo di costituirsi entro la data di firma del contratto ad esclusione delle attività di intermediazione.

La graduatoria del bando tende a favorire l'imprenditoria giovanile e femminile, quindi imprese individuali i cui titolari abbiano meno di 35 anni, società i cui soci siano per il 50% di età inferiore ai 29 anni o imprese individuali i cui titolari siano donne o società costituite da donne per almeno due terzi dei soci e per almeno il 51% del capitale sociale.

Per quanto concerne i pagamenti, i canoni d'affitto sono modesti considerata la posizione e la struttura architettonica e prevedono un pagamento di € 35,00 /mq annui per gli ambienti adibiti a laboratori o uffici che aumentano leggermente nel corso degli anni di permanenza. Se invece l'impresa è già consolidata nel mercato, la strategia prevede un pagamento di maggiore entità che deve però ancora essere definito dal Comune di Venezia. L'affitto degli spazi si differenzia seguendo due ipotesi: 50,00 € per le sale piccole e 180,00 € per il salone e l'abside.

²³² Tratto dal Nuovo bando 2013 www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/16334 Nuovo bando

4.2.5 Pubblici coinvolti

La stesura del piano di comunicazione prevede la definizione di una strategia in base al fatto che si adotti una politica estensiva o selettiva in relazione al pubblico verso il quale si stanno indirizzando le azioni di comunicazione²³³. Esistono delle differenze in termini di comunicazione tra mercato obiettivo di marketing e target audience e, a seconda delle linee adottate, il target audience potrà essere più o meno ampio rispetto a quello di marketing. Se si opterà per una strategia estensiva significa che le azioni di comunicazione non saranno rivolte solo ai diretti interessati ma anche al pubblico di influenzatori, di distributori, di leader e di istituzioni mentre, se la scelta sarà per una strategia selettiva, si indirizzeranno le attività ad una cerchia più ristretta, inferiore quindi a quanto preventivato dal marketing. Nel caso in questione la scelta è orientata verso una comunicazione rivolta a quanti più soggetti raggiungibili, adottando quindi una strategia estensiva che preveda la comunicazione di Herion a istituzioni, influenzatori, appassionati di arte ed eccellenze provenienti da tutto il mondo. Chi si occuperà della funzione di comunicazione presso Herion avrà come obiettivo non solo quello di attirare nuovi giovani imprenditori ma anche di trasmettere un immaginario consolidato e unitario riconosciuto in tutto il mondo.

I pubblici a cui è rivolta la comunicazione possono essere così sintetizzati:

- 1) soggetti che lavorano all'interno;
- 2) istituzioni e governi sia locali che nazionali (ambiente, Comune, opinion leader);
- 3) startup creative e culturali, in particolare relative all'imprenditorialità femminile e giovanile secondo quanto indicato nell'attuale bando, sia legate al territorio di Venezia che provenienti da altre regioni (in un futuro si spera anche provenienti dall'estero);
- 4) eccellenze nel campo dell'architettura e del design provenienti da tutto il mondo ed interessate a respirare per un certo periodo il clima creativo e culturale di Venezia;
- 5) enti preposti all'organizzazione di eventi, desiderosi di organizzare attività, seminari e workshop nelle bellissime sedi di Herion.

E' fondamentale divulgare, sia ai cittadini di Venezia che alle persone in generale, le attività che si svolgono all'interno dell'incubatore perché tale struttura sia conosciuta ed apprezzata da tutti. Da qualche intervista informale è infatti emerso che Herion è sconosciuto alla stragrande maggioranza delle persone e, anche coloro i quali ne conoscono l'esistenza, non sanno in realtà definirne le funzioni che effettivamente vi si svolgono. La comunicazione dunque sarà indirizzata ad un pubblico molto vasto e ciascun target sarà raggiunto mediante strumenti specifici.

²³³ Umberto Collesi, Vittorio Ravà, 2008, isedi *“La comunicazione d'azienda”*

Comunicazione integrata significa quindi saper unire i diversi mezzi di comunicazione seguendo una strategia tale da perseguire, contemporaneamente, i diversi obiettivi preposti per raggiungere i target. Occorre coordinare la comunicazione interna ed esterna, i media tradizionali con quelli più innovativi oltretutto i diversi piani d'azione ed il budget di comunicazione. In definitiva comunicazione integrata non significa semplicemente utilizzare diversi media, ma usarli in modo tale da ottenere un effetto sinergico in linea con la cultura e con l'immagine dell'incubatore. Il primo passo sarà quello di realizzare una comunicazione unitaria nei confronti di chi lavora all'interno e rivolgersi poi ai diversi pubblici individuati, siano essi soggetti istituzionali o nuovi imprenditori.

Tutti coloro i quali verranno a contatto con Herion valuteranno:

- qualità dei servizi offerti;
- costi da sostenere;
- immagine trasmessa e percepita;
- rapporti con le Istituzioni e soggetti esterni;
- posizionamento dell'incubatore.

Tabella riassuntiva del target a cui si rivolge la comunicazione di Herion:

TARGET PRIMARIO	TARGET SECONDARIO
imprese interne	eccellenze attività artistiche
istituzioni locali	organizzazione eventi
startupper	cittadini

Fonte: elaborazione personale.

4.2.6 Strumenti utilizzati in relazione al target

Il passo successivo da compiere, quando si redige un piano di comunicazione, è la scelta degli strumenti da utilizzare in relazione al target di riferimento: ogni media si caratterizza per alcune peculiarità e serve per raggiungere obiettivi precisi.

La tabella sottostante riporta la sintesi dei mezzi da utilizzare in relazione ai target di riferimento approfondendo nei successivi paragrafi il target cui si rivolgono, gli obiettivi che perseguono ed i costi sostenuti da inserire nel budget di comunicazione.

TARGET	STRUMENTI
imprese internecomunicazione interna	riunioni, organizzazione eventi, internet, mail
Public affairs	comunicati stampa, web, eventi,
startupper	web, stampa, eventi, messaggi radio, comunicazione non convenzionale
eccellenze attività artistiche	web, organizzazione eventi e comunicazione non convenzionale
cittadini	stampa, radio, web, eventi, non convenzionale

Fonte: elaborazione propria.

4.2.6.1 *La comunicazione interna*

Come già anticipato, la comunicazione dell'identità di Herion sarà trasmessa ad una molteplicità di pubblici i quali hanno però diversi interessi e sono raggiungibili con strumenti di comunicazione specifici. Il primo passo da compiere consiste nel creare di coesione tra i soggetti che operano all'interno dell'incubatore in modo tale da costruire una cultura ed un linguaggio comune: si stabiliscono collettivamente i valori sui quali puntare trasmettendoli poi all'esterno. Ciò permetterà di originare un immaginario comune, unico anche se composto da molteplici realtà che condividono gioie, successi ed insuccessi imparando l'uno dall'altro senza competizione interna. Maggiore sarà la forza dell'interazione che si creerà, migliore sarà l'immagine percepita all'esterno e sempre più soggetti vorranno accedere a quella micro comunità che si è creata. Per realizzare questa interazione occorre partire dalla comunicazione interna condividendo le informazioni e trasmettendo i valori e la cultura dell'incubatore a chi opera al suo interno: la trasmissione di informazioni non avviene in modo gerarchico ma orizzontale ed è finalizzata al raggiungimento di tutti i lavoratori. Tali attività rafforzano la partecipazione e il senso di appartenenza all'organizzazione e sono motivo di orgoglio per i dipendenti, esiste infatti una relazione diretta tra ambiente e aumento di produttività: se i lavoratori si trovano in un luogo tranquillo e dove si ricevono continuamente stimoli che spingono all'innovazione, le startup saranno maggiormente produttive e competitive nel mercato esterno. Al fine di accrescere il senso di appartenenza possono essere indette riunioni ove si mostrano i risultati ottenuti in termini complessivi, organizzate feste o eventi per coinvolgere chi lavora e creare così interazione. Nel precedente capitolo sono stati riportati alcuni esempi virtuosi di grandi e medie strutture, Pixar, IDEO e H-farm, che ritengono essenziale questa strategia poiché contribuisce a costruire una comunità interna e a rafforzare il senso di appartenenza rendendo i soggetti maggiormente produttivi.

L'insieme di eventi che ho proposto di organizzare, dalle conferenze ai talks, ai workshop, alle mostre fotografiche, giova agli imprenditori anche se non tutti saranno convinti della loro effettiva funzionalità ed è per questo motivo che la partecipazione sarà a loro discrezione. Per implementare la comunicazione interna è sufficiente seguire gli stessi step della comunicazione per pubblici esterni:

- 1) analizzare i bisogni e le attese di comunicazione;
- 2) capire quali sono le informazioni che gli imprenditori desiderano sapere e condividerle (si ricavano grazie a sondaggi ed indagini interne);
- 3) dividere i diversi target di soggetti;
- 4) predisporre un piano di comunicazione che identifichi le corrette azioni da implementare;
- 5) verificare i risultati conseguiti, una volta realizzato il piano.

4.2.6.2 Public affairs e la comunicazione finanziaria

Per public affairs si intende l'insieme di attività di comunicazione rivolte alle istituzioni pubbliche o agli influenzatori per monitorare il contesto ambientale e capire quale percezione si sta trasmettendo. E' importante avere sempre chiara l'idea che questi soggetti hanno di Herion per capire verso quale direzione conviene procedere: se la nostra ascendenza sarà positiva allora sicuramente si potrà avere una maggiore influenza sulle politiche pubbliche e sulle decisioni relative al territorio. Gli strumenti di comunicazione da attivare sono la publicity, le conferenze, i comunicati stampa e l'organizzazione di eventi. Per publicity si intende la diffusione di idee e di attività per mezzo di comunicati stampa, conferenze, lettere relazionali che possono essere promosse o meno dall'incubatore stesso. Altrettanto importante è la dimensione finanziaria ovvero la comunicazione degli aspetti patrimoniali, finanziari e reddituali a potenziali investitori utilizzando strumenti come riunioni, convegni, report e newsletter. E' importante che entrambe le tipologie di comunicazione siano il più chiare e oggettive possibili poiché interessano un pubblico di esperti che sicuramente indagherà sulla veridicità delle informazioni. La comunicazione deve quindi essere trasparente e lineare per non creare divergenze con la realtà. E' sempre utile articolare la strategia per iscritto specificandone ogni dettaglio e fare in modo che la stessa sia condivisa da tutti e continua nel tempo. Il messaggio sarà poi divulgato attraverso i diversi mezzi di comunicazione e trasmesso ai soggetti interessati. Il web può essere utilizzato come canale di diffusione delle informazioni ad un pubblico molto vasto anche se, in questo specifico caso, si utilizzano strumenti più formali come articoli di giornale e comunicati stampa.

Internet come strumento principe della comunicazione integrata

Ormai da anni si sta vivendo quella che può essere definita una rivoluzione o un'evoluzione tecnologica e, lo si voglia accettare o meno, i tradizionali media stanno perdendo audience e credibilità ribaltando le regole del marketing e delle relazioni tra azienda e consumatore. Il web ha radicalmente modificato i paradigmi della comunicazione²³⁴: tramite internet si può raggiungere un pubblico potenzialmente enorme e i costi che si sostengono sono moderati rispetto alle sue potenzialità. Il web ha reso i soggetti più attivi, in grado di reperire informazioni in maniera autonoma ed ha azzerato le distanze, è diminuita infatti l'importanza di un mediatore poiché collega direttamente le diverse parti interessate. I mercati sono diventati internazionali, occorre prestare però attenzione alla veridicità delle informazioni perché non sempre corrispondono alla realtà: è importante infatti che siano fornite in modo trasparente e veritiero. Tutto passa attraverso il web ma occorre ricordare che non è un mercato e non si può utilizzare tale canale avendo come unico scopo quello di vendere: a meno che non si abbia un bisogno preciso, le persone non navigano alla ricerca di qualcosa in particolare ma per svagarsi quindi i banner, gli annunci e la pubblicità invasiva non funzionano più e occorre fare in modo che siano gli stessi soggetti interessati a cercare ciò che desiderano. Il mezzo di comunicazione che da sempre funziona maggiormente è il passaparola, la forma più ancestrale di comunicazione e che oggi, grazie alle numerose e diverse possibilità di condividere contenuti e informazioni, trova nuovi modi di esprimersi grazie ai social network, ai contenuti virali, alle community che rendono i consumatori produttori essi stessi di informazioni. Tralasciando ora ulteriori specificità del web approfondiamo i diversi strumenti utilizzati per comunicare: sito internet, social network, video, mail e newsletter.

²³⁴ Tiziano Vescovi, 2007, Il Sole 24 ore, *“Il marketing e la rete, La gestione integrata del web nel business”*

SITO INTERNET

Effettuando una rapida ricerca online emerge la necessità di realizzare un sito internet ad hoc per Herion senza il bisogno di reperire informazioni passando per il sito del Comune di Venezia. Serve uno spazio ove comunicare le attività implementate in maniera autonoma e libera, la propria cultura, le startup presenti, gli eventi organizzati e le informazioni utili per accedere al bando. Il sito dovrà essere costruito da un esperto che ne sappia valorizzare i diversi aspetti, facile da navigare e collegato ai social network. Oltre a questo primo passo fondamentale, Herion sarà presente in tutti i principali social network con una pagina dedicata per completare la comunicazione delle sue attività ed avrà inoltre un indirizzo mail per rispondere alle richieste.

La pagina di Facebook è stata di recente attivata da M.A.C.Lab ed ha ottenuto un discreto successo, ciò però non basta ed occorre integrare gli strumenti online a disposizione per raggiungere un target audience più ampio. Internet consente di raggiungere tutti i soggetti appartenenti al target audience in quanto declinabile per diverse funzioni: è proprio per questo motivo che la presenza online si rivela necessaria perché strumento di comunicazione principale. Il sito tradotto in varie lingue potrà essere alla portata di chiunque, siano essi giovani startupper internazionali che organizzatori di eventi locali. Quando si redige un sito esistono delle regole da seguire per i testi da inserire, per la grafica che lo contraddistingue e per le attività SEO²³⁵. Considerando che gli utenti solitamente desiderano trovare le informazioni in una manciata di secondi, quelle più importanti dovranno essere messe in evidenza con colori per catturare l'attenzione e non perdere la possibilità di conversione del contatto in "cliente". Affinché il proprio sito sia visitato deve apparire facilmente nei motori ricerca quando si digitano particolari parole chiave: entra quindi in gioco la SEO, attività istituita da appositi specialisti con lo scopo di massimizzarne la visibilità nei motori di ricerca di determinati siti.

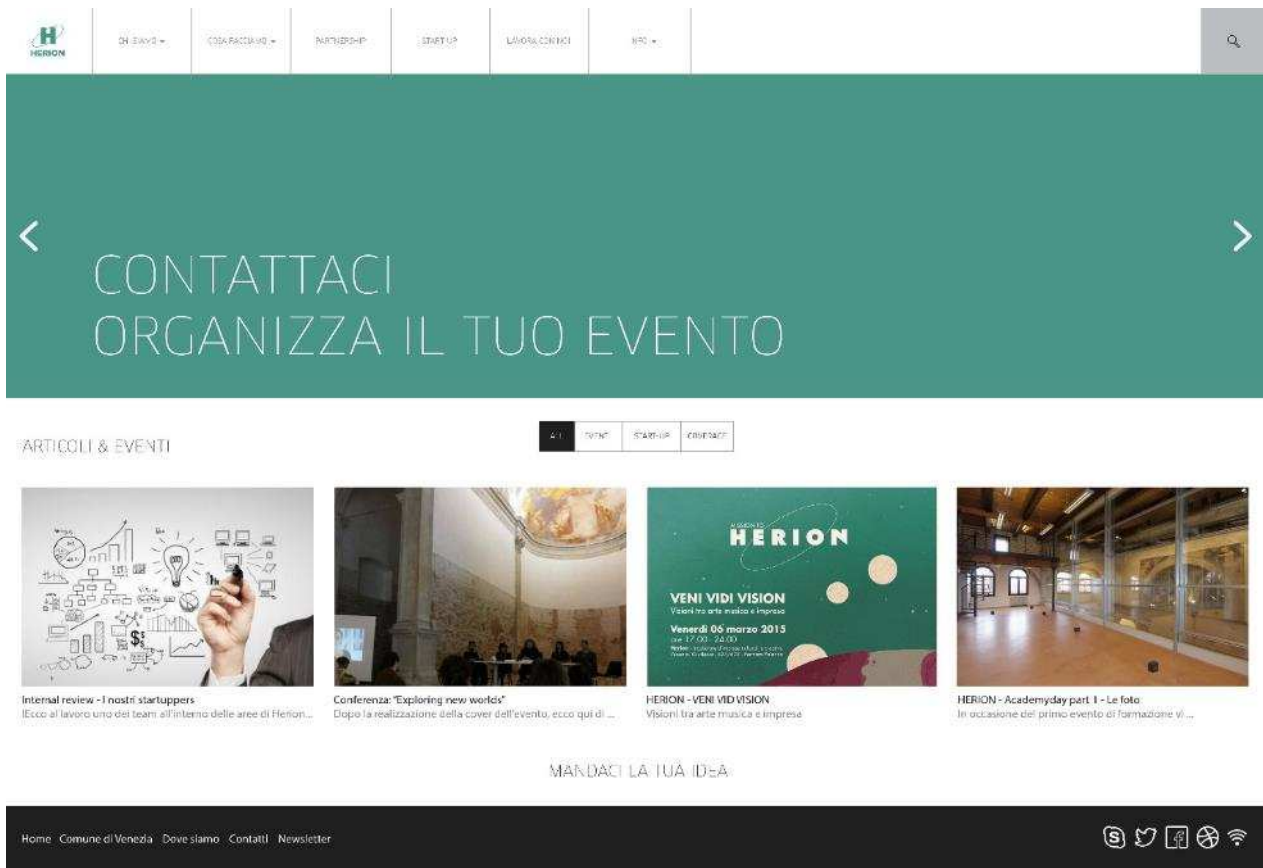
Non è sufficiente quindi essere presenti on-line, è necessaria una completa integrazione che, partendo dalla sopraccitata attività di ottimizzazione, preveda l'ideazione di pagine chiare e "pulite", con informazioni facilmente reperibili, connesse poi ai social network attraverso i link adeguati e la CTA²³⁶. La CTA è tradotta in italiano come "invito all'azione" cioè inserire alcuni elementi per invogliare gli utenti a contattare, comprare o comunque ad interagire in qualche modo con il sito in questione.

²³⁵ SEO: search engine optimization, letteralmente significa ottimizzazione motori di ricerca

²³⁶ CTA: call to action, invito all'azione che avviene attraverso appositi link come "contattaci", "vieni a trovarci" "inviaci.." <http://flussoweb.com/glossario/significato-call-to-action.html>

Un'altra potenzialità del web consiste nell'essere facilmente misurabile e monitorabile per il numero di visite, per il tempo di permanenza di visita del sito e delle pagine sui social grazie a numerosi indici di osservazione e agli "insight" che analizzano l'engagement²³⁷, le condivisioni e lo share. L'approccio online deve essere costante nel tempo ed integrato con gli altri mezzi di comunicazione. I social network, anche se tra loro collegati, hanno fini diversi che saranno ora analizzati più nel dettaglio.

Di seguito sarà riportata un'immagine che rappresenta una proposta per l'interfaccia della home page per il sito Herion.



Fonte: elaborazione propria

²³⁷ Il termine ha origini inglesi e significa finanziamento e coinvolgimento, nel marketing il significato lo si dà dall'unione dei due quindi è l'unità di misura del coinvolgimento on-line misurabile attraverso il numero di like, commenti e condivisioni. <http://www.mariopalmieri.it/>

Partendo dall'implementazione della home page possiamo vedere come, nella parte superiore, sarà anche riportata l'opzione "cambia lingua" proprio per permettere anche a soggetti che non conoscono la lingua italiana di leggere e navigare nel sito di Herion. Accanto ad essa è situato il pulsante "cerca" per rendere più semplice la navigazione e permettere agli utenti di trovare immediatamente quello che stanno cercando. La parte alta della home page riporterà sei aree tematiche riassuntive delle attività principali che si svolgono presso il suddetto incubatore: "CHI SIAMO", "COSA FACCIAMO", "PARTNERSHIP", "STARTUP", "LAVORA CON NOI" , "DOVE SIAMO e CONTATTI". Ogni singola area tematica conterrà preziose informazioni, pagine o mini-siti in relazione ai contenuti e alle attività. Più in particolare nel quadrante "CHI SIAMO" potranno essere riportate le schede descrittive, attualmente presenti nel sito del Comune di Venezia, con la storia di Herion, il restauro e la sua successiva trasformazione in incubatore di imprese. Nel quadrante "COSA FACCIAMO" potranno essere inserite le attività che si svolgono, i programmi di incubazione, gli obiettivi prefissati, gli eventuali corsi di formazione indetti, gli eventi che si realizzano e particolari progetti. Nell'area tematica "PARTNERSHIP" potrebbe essere ubicato un organigramma riportante chi si occupa del bando, chi della gestione e dell'amministrazione di Herion, chi della comunicazione e così via per favorire gli utenti interessati a capire più facilmente come avviene la gestione. Nel riquadro "STARTUP" potrebbero essere collegati dei mini-siti che rimandano al sito delle singole startup o delle imprese già da tempo presenti nel mercato ospitate presso Herion con una piccola descrizione in ogni singola pagina della nascita e dello sviluppo attuale di ogni attività. Infine gli ultimi due quadranti di default potrebbero servire a spingere gli utenti ad un eventuale contatto riportando il numero telefonico, l'indirizzo email e la mappa per raggiungere il luogo. Nella parte centrale della home page potrebbe essere inserito uno slideshow²³⁸ riportante foto di Herion dall'esterno, della stanza con l'abside e della stanza delle riunioni sia per rendere più interattivo il sito sia per permettere, a eventuali utenti interessati, di vedere la bellezza e la dimensione delle stanze. Accanto vi sarà un "pulsante" per favorire l'invito all'azione dei soggetti riportante la dicitura "CONTATTACI"; in sequenza poi potranno essere situati dei riquadri per ogni evento organizzato con relativa descrizione, articolo correlato e foto delle attività nei giorni in cui è avvenuto. Per concludere, nella parte bassa della home page, potrebbe esserci un ulteriore "pulsante" di CTA al fine di invitare eventuali futuri neoimprenditori e chi desidera organizzare un evento, a contattare Herion con i link di collegamento alle relative pagine nei Social Network.

²³⁸ Slideshow: si tratta di una funzionalità che consente di far scorrere singole foto che può essere inserito in un sito web

TWITTER

Twitter è uno dei social network gratuiti più popolari al mondo e possiede centinaia di milioni di iscritti provenienti da tutti i Paesi: questo è fondamentalmente il motivo per cui conviene disporre di un profilo aziendale, in quanto il bacino di consumatori potenzialmente raggiungibili è elevatissimo. Di seguito sarà riportato qualche consiglio su come gestire al meglio l'account Twitter per Herion, riassunto in pochi step. Il primo passo da compiere, dato che attualmente non ne esiste uno, è quello di crearsi un profilo fornendo una descrizione chiara e sintetica delle attività svolte inserendo il link con il sito ufficiale e delle immagini rappresentative di Herion. Il secondo passo da fare è ricercare attività simili alla propria²³⁹ che siano seguite da molti follower ed osservarne le mosse iniziando a seguire gli utenti per essere ricambiati e aumentare così la propria visibilità. Prima di iniziare a scrivere contenuti propri è consigliabile "retwittarne" altri interessanti, scritti da "influencer" del settore, per avviare conversazioni con i propri follower e focalizzare l'attenzione sulle tematiche che si tratteranno in futuro. Il "tweet" altro non è che una sintetica descrizione in massimo 240 caratteri dove si utilizzano parole chiave e hashtag²⁴⁰, un tipo di tag utilizzato per creare delle etichette formate da singole parole o da brevi catene di parole: gli hashtag²⁴¹ infatti aumentano l'engagement del tweet di un 20% ma è bene non inserirne più di due o tre. Solo dopo aver acquisito una discreta credibilità nel social si potrà passare alla condivisione di informazioni riguardanti la propria struttura e, anche se questo è lo scopo fondamentale della pagina, è bene non limitarsi a trattare solo determinati argomenti. Gli utenti infatti rischierebbero di annoiarsi e di non prestare più l'attenzione dovuta perché necessitano di stimoli sempre nuovi e diversi per essere coinvolti e poter esprimere la propria opinione, fermo restando l'attinenza con l'arte e la cultura. Da un incontro con Rudy Bandiera²⁴² è emerso che solo un 20% dei contenuti dell'intera pagina di un qualsiasi ente deve riguardare attività legate esclusivamente alla propria, mentre il restante 80% deve toccare numerosi argomenti diversi tra loro in linea con la propria immagine ma non esclusivamente legati al prodotto, azienda o qualsiasi altro ente preso in esame. Quando poi il profilo sarà sufficientemente affermato si potranno indire concorsi e azioni particolari e, affinché una strategia tramite social network funzioni, dovrà essere costantemente monitorata per evitare che si crei una percezione diversa rispetto a quella desiderata. Non importa se alcuni commenti saranno negativi, è normale non piacere a tutti, l'importante è mantenere alta l'attenzione e monitorare costantemente le pagine.

²³⁹ Follower: è il nome utilizzato da Twitter per indicare i profili dei soggetti che seguono una pagina

²⁴⁰ Hashtag deriva dall'unione di due parole: hash cancelletto e tag etichetta

²⁴¹ Informazione fornita da <https://diventaunmarketer.com/consigli-digital-marketing/>

²⁴² Consulente e specialista del web

Questo vale per tutti i social network: occorre imparare a gestire i commenti, sia positivi che negativi, rispondendo o ignorandole in base alle circostanze.

INSTAGRAM

Instagram è un social network gratuito che consente di postare foto e video utilizzando effetti particolari che ne modificano i colori e le luci: le stesse immagini possono essere condivise contemporaneamente su altre cinque piattaforme virtuali (Facebook, Twitter, Flickr, Tumblr e Foursquare). Instagram può contare su quasi 55 milioni di foto condivise giornalmente e ciò implica che il numero di utenti iscritti è elevatissimo²⁴³. Durante questi ultimi cinque anni, la prima versione dell'applicazione risale infatti al 2010, ha subito numerosi aggiornamenti e tra i cambiamenti vi è anche la possibilità di condividere foto direttamente sia con un singolo utente sia con un ristretto gruppo di amici, funzione molto utile quando si indicano concorsi o quando si desidera fare alcune prove del post prima di renderlo pubblico. Esistono diversi usi di Instagram che spaziano dall'utilizzo privato dei singoli utenti, alla creazione di profili aziendali che indicano concorsi e praticano e-commerce. Anche in Instagram, come su Twitter, si utilizzano gli "hashtag" per ottenere più like ai propri post; lo scopo per cui solitamente esso è utilizzato dalle aziende è la pubblicazione delle immagini dei propri prodotti o la promozione di concorsi a tema e UGC (user generated content) affinché gli utenti stessi creino contenuti online postando foto con l'hashtag ufficiale dell'ente in questione. Sarà premiato l'utente che otterrà il maggior numero di like: il premio potrà tradursi in un buono sconto sull'acquisto di un prodotto o nel caso di Herion nella possibilità di partecipare a qualche particolare evento, workshop, talk o attività attinenti all'arte e alla cultura. Questa strategia è di facile attuazione, non costa praticamente nulla ed ha un ritorno di immagine molto elevato. Il successo di una pagina aziendale dipende anche dal numero di follower e a tale fine sono stati individuati alcuni stratagemmi per aumentarne il numero:

- connettere il profilo Instagram all'account di Facebook, infatti una buona percentuale di chi utilizza quest'ultimo ne possiede uno Instagram correlato;
- commentare le foto degli altri e "fare molti like" ai post in quanto l'interazione fa aumentare la visibilità;
- essere attivi in particolari fasce orarie, soprattutto verso metà pomeriggio, le ricerche infatti dimostrano che in tale orario sono collegati più utenti.

²⁴³ Informazioni tratte <http://diventaunmarketer.com>

Esiste la possibilità di utilizzare applicazioni che consentono di aumentare il numero di follower, reali o fittizi, ma tale scelta è fortemente sconsigliata per Herion che ha bisogno di persone realmente interessate: la pratica migliore consiste nel richiedere a particolari influencer di pubblicizzare la pagina, in cambio di un corrispettivo, creando un hashtag che sia unico e non ancora utilizzato per poter facilmente monitorare il sistema di condivisione. All'aumentare dei like e dei follower infatti si apparirà nella pagina "popular" ottenendo così ulteriore visibilità da parte di utenti che non sono ancora follower di Herion.

FACEBOOK

Facebook è sconosciuto soltanto al 15% della popolazione italiana ed è utilizzato in maniera costante da oltre un 1/3 degli Italiani²⁴⁴.

Herion possiede una pagina di Facebook identificabile con il nome "Desidherion" attivata di recente grazie alla collaborazione con M.A.C.Lab che ha curato questo aspetto pubblicando eventi e incontri con regolarità. La pagina però conta meno di 200 "mi piace"²⁴⁵ ed è caratterizzata da una scarsa interazione con gli altri utenti e da notizie non aggiornate da mesi. Questa mancanza di comunicazione determina la perdita di altri possibili altri utenti interessati a seguire le attività svolte presso Herion: la comunicazione tramite social network, al pari degli altri strumenti, deve seguire una strategia, essere monitorata e costantemente aggiornata.

Gli esperti di SSM²⁴⁶ consigliano di spaziare gli argomenti dedicando circa ¼ del totale alla pubblicazione di informazioni riguardanti unicamente Herion, a meno che non vengano organizzati eventi particolari, e per i restanti ¾ fornendo informazioni generali che toccano ambiti diversi legati all'arte e alla cultura in grado di offrire importanti spunti di interazione. Molti conoscono le potenzialità di Facebook, diventato un vero e proprio modello di business dove è possibile istituire campagne a pagamento per rendere i post più visibili. Gli annunci a disposizione si contraddistinguono in due tipologie di attività: le inserzioni e le storie sponsorizzate che possiedono layout molto simili ma hanno scopi diversi. Le prime infatti servono a pubblicizzare una pagina aziendale o un post senza elementi visivi mentre le seconde veicolano messaggi particolari attraverso azioni realizzate dai fan.

²⁴⁴ Informazione presa dal sito <http://mocainteractive.com/>

²⁴⁵ "Mi piace" indica il numero di persone che desiderano seguire le notizie relative ad Herion, notizia aggiornata a Settembre 2015

²⁴⁶ SSM: Social media strategy, strategie attuate utilizzando i social network

Le inserzioni hanno l'obiettivo di promuovere una pagina di Facebook, un post o un indirizzo web esterno; possono essere visualizzate da tutti e sono visibili in sidebar²⁴⁷ di destra dei profili personali e dell'Home Page. Se vengono visualizzate da fan nella pagina o da loro amici esse possono diventare una storia sponsorizzata: queste ultime infatti hanno lo scopo di promuovere i "like" di pagine o post ed essere visualizzate sia da utenti fan della pagina sia da loro amici nelle notizie della home page. Per quanto riguarda i pagamenti non esiste una stima univoca che li definisce, possono variare in base al periodo di permanenza della campagna, del settore e della tipologia di annuncio. Queste proposte rappresentano solo due delle modalità possibili per fare pubblicità tramite Facebook e, se si possiedono budget più elevati, le attività possono aumentare anche se ritengo che per Herion siano sufficienti le sopraccitate. All'interno di ogni pagina è possibile controllare il numero di condivisioni, i like, i commenti utilizzando le funzioni "insight"; tale possibilità di monitoraggio fino a qualche anno fa era impensabile con gli altri media e ciò rappresenta una peculiarità dei social e del web in generale permettendo così di definire chiaramente il target di persone interessate, gli orari in cui sono maggiormente connessi e l'offerta da proporre. Tramite campagne a pagamento è possibile inoltre selezionare il target di utenti verso cui si desidera indirizzare il post, filtrando le preferenze e analizzando il REACH cioè il numero di persone raggiunte. Anche gli orari influenzano la scelta di una tipologia di contenuto rispetto ad un'altra: ad esempio alla mattina è molto più efficace utilizzare o una foto o un'immagine accompagnata da brevi frasi per augurare una buona giornata piuttosto che post lunghi.

In definitiva una corretta strategia prevede un utilizzo di Facebook, il social network più utilizzato e sul quale le persone passano molto tempo della loro giornata, attento ai contenuti e agli orari per ottenere un ritorno maggiore.

²⁴⁷ Sidebar significa barra laterale ed è quella che appare a destra nei profili di Facebook

YOU TUBE

Il video marketing è una forma di comunicazione che in questi anni si sta diffondendo in modo esponenziale grazie alla facilità di stupire, emozionare e coinvolgere i soggetti con un video. Con la diffusione di contenuti attraverso piattaforme come You Tube infatti chiunque può potenzialmente ideare e condividere video ma, affinché ciò avvenga, occorre sia redatto da esperti, ben impostato con contenuti significativi, una bella grafica ed una musica orecchiabile. You Tube è un social network al pari dei precedenti sopraccitati ma non tutti riescono a sfruttarne le potenzialità; infatti molti non sanno che al termine dei video potrebbe essere inserita la CTA, l'azione che invita gli utenti al contatto e alle condivisioni. Il video sta diventando un mezzo di comunicazione molto efficace soprattutto quando si organizza un evento perché in pochi minuti riesce a sintetizzare tutte le attività organizzate. La sua condivisione da parte degli utenti favorisce la visibilità e, se il link è collegato al sito dell'azienda, porterà sicuramente a nuovi utenti.

Analizziamo ora le funzionalità che offre You Tube:

- 1) live streaming: attraverso questa funzione si possono trasmettere i video in streaming sul proprio canale utilizzato per eventi, talk e conferenze;
- 2) overlay²⁴⁸ con CTA: si creano overlay sui video grazie a link che rimandano al sito.
- 3) annotazioni esterne: indirizzare l'utente che sta guardando il video al di fuori di You Tube, su una pagina di atterraggio collegata poi al sito dell'azienda.

Avere un canale You Tube è gratuito e, se i contenuti interessano, i video potranno essere direttamente condivisi dagli utenti e diventare virali: tutto dipende dalla bravura di chi li crea, dall'originalità e autenticità dei contenuti e dalle "giuste" persone che li condividono e suggeriscono di guardarlo. Anche questo Social potrebbe pertanto essere integrato a completamento della strategia.

²⁴⁸ Overlay modalità di gestione della memoria di un elaboratore, nella quale i moduli di programma e di dati vengono caricati in memoria solo nel momento in cui siano effettivamente necessari, sostituendo eventualmente parti non più in uso tratto da <http://dizionari.corriere.it/>

Altri strumenti digitali

Oltre al sito ufficiale ed ai social network, la comunicazione digitale può avvenire per mezzo di e-mail che consentono di trasmettere preziose informazioni instaurando un rapporto mediato e diretto con gli utenti. I vantaggi che si ottengono si possono sintetizzare in termini di rapidità ed economicità: lo stesso messaggio si può infatti inviare contemporaneamente ad un numero indefinito di utenti. Il servizio di posta elettronica, per quanto semplice da utilizzare, presenta delle regole da seguire per non commettere errori che si tradurrebbero unicamente in una perdita di tempo. Gli errori da evitare riguardano l'overload informativo, ovvero il sovraccarico di informazioni e l'invio ripetuto dei messaggi agli stessi utenti. Questo avviene soprattutto quando si utilizza la newsletter, cioè il periodico invio di e-mail di aggiornamento per la community di iscritti.

Organizzazione di eventi

L'organizzazione di eventi²⁴⁹ è una particolare attività di comunicazione che negli ultimi anni, è diventata uno dei maggiori strumenti che si utilizza per rafforzare l'immagine di una determinata struttura ed ampliare il bacino di utenti. Gli eventi che si organizzano possono essere rivolti ad un pubblico interno per aumentare il senso di appartenenza al luogo o per comunicare qualcosa di veramente importante, ma la maggior parte di essi si rivolge ad un pubblico esterno. Genericamente il pubblico esterno è costituito da tutti quei soggetti che direttamente o indirettamente vengono a contatto con Herion. In realtà un evento è tale se possiede il carattere della straordinarietà ed è molto importante organizzarlo in modo dettagliato in quanto consente di incontrare il pubblico in maniera diretta e mediata. Risulta quindi evidente l'importanza che una comunicazione forte riveste durante tutte le fasi di un evento: a seconda del pubblico di riferimento saranno utilizzati mezzi di comunicazione diversi e ci si avvarrà della coordinazione da parte di agenzie specializzate.

Nel precedente capitolo sono state ipotizzate numerose attività simili, rivolte a tutti gli interessati di arte e cultura, italiani o stranieri, studenti o semplici appassionati. Un evento si organizza quando si vuole comunicare qualcosa a qualcuno offrendo la possibilità di stabilire un contatto diretto con il target di riferimento. Gli eventi ipotizzati in precedenza si rivolgono a pubblici diversi ed hanno scopi differenti in relazione al tema di riferimento, ma ciò che deve essere sempre coerente è la propria immagine e la percezione che si vuole trasmettere all'esterno. Gli eventi "fanno parlare", amplificano la comunicazione e riescono ad arrivare ad un pubblico molto vasto, motivo per cui l'immagine che si trasmette deve essere in linea con il posizionamento.

²⁴⁹ Definizione tratta da Umberto Collesi, Vittorio Ravà, 2008, isedi "La comunicazione d'azienda"

Se lo scopo finale è quello di ampliarne la conoscenza, l'organizzazione di eventi è uno strumento adatto a tutto il target audience, siano essi nuove startup, la comunità locale, gli influenzatori o persone che ne vengano a contatto.

Comunicati stampa e radiofonici

I comunicati stampa hanno perso di importanza negli ultimi anni in quanto si prediligono forme di comunicazione diverse e, data la celerità di obsolescenza delle informazioni, risulta più idoneo sfruttare le potenzialità dei nuovi media, immediati e facili da aggiornare. Dalle ricerche emerge che ogni anno il numero di lettori diminuisce²⁵⁰, ma i comunicati stampa servono comunque a fornire informazioni, ad aumentare la conoscenza del luogo e le attività svolte. Essi risultano, però, ininfluenti per il rafforzamento dell'immagine.

E' bene pubblicare le attività che si svolgono all'interno di Herion anche nei giornali per informare i cittadini e quella parte di persone che non utilizza il web, senza destinarvi ingenti risorse. Anche i flyer e la cartellonistica outdoor possono essere utili strumenti per incrementare la diffusione dell'immagine di Herion agli abitanti, ma non andrebbero a colpire i target previsti dal piano di comunicazione cioè nuovi potenziali imprenditori o enti che organizzano eventi. Tali soggetti, se interessati, utilizzeranno strumenti informativi diversi rispetto alla cartellonistica outdoor. I due mezzi di comunicazione strettamente legati al territorio di Venezia, per lo più frequentata da turisti, potrebbero essere utili unicamente per attirare possibili partecipanti agli eventi. Il mio consiglio è quindi quello di esporre i manifesti quando sono indette azioni diverse dall'ordinario svolgimento delle attività di incubatore.

Per quanto riguarda la comunicazione radiofonica essa serve a fornire informazioni e ad aumentare l'awareness²⁵¹ e, nonostante per un periodo avesse perso importanza, attualmente si ritiene possa ancora funzionare se correttamente integrata alle nuove tecnologie. I consumatori vengono infatti coinvolti direttamente grazie a giochi o a piccoli quiz e sono chiamati a portare la propria esperienza relativa a diverse tematiche interagendo con sms o attraverso i social network, in particolare twitter. Per gli scopi prestabiliti dalla comunicazione, il contributo radiofonico è, a mio avviso, importante se integrato con gli altri strumenti e gli altri media al fine di raggiungere il target più ampio possibile. Realizzando brevi spot radiofonici si potrà far conoscere Herion ad un pubblico vasto ed offrire informazioni su particolari attività ed eventi.

²⁵⁰ Dati riportati dall'AIE, associane italiana editori www.aie.it

²⁵¹ Awareness significa consapevolezza, nel caso specifico sapere che cosa si realizza presso Herion

*Comunicazione non convenzionale*²⁵²

Prima di analizzare la comunicazione definita non convenzionale è importante capire i principi che guidano la postmodernità definita “*sinergia tra l’arcaismo e lo sviluppo tecnologico*,”²⁵³ ove non è più l’individuo ad essere al centro dell’attenzione ma la comunità composta quindi da gruppi di persone. I legami e le emozioni contano più di ogni altro aspetto e la connessione con uno specifico territorio sostituisce la globalizzazione. Si continua ad osservare il passato con ammirazione ma ci si rende conto che non si è più in grado di vivere senza l’apporto della tecnologia. Queste sono le caratteristiche dell’epoca postmoderna. E’ a partire da questi principi che si inizia a parlare di marketing e di comunicazione non convenzionale distanziandosi dai tradizionali paradigmi, utilizzando messaggi e video virali, strumenti di advertainment²⁵⁴ diversi da quelli ordinari.

Per il marketing non convenzionale non esistono regole da seguire e le azioni si concretizzano in diverse modalità: la creazione di un video virale, l’utilizzo di cartellonistica ed installazioni esterne stravaganti o un flashmob. Per flashmob si intende una coreografia di danza, non necessariamente eseguita da ballerini professionisti, esibita in luoghi ove non ci si aspetterebbe di assistere ad un balletto in grado di stupire e sorprendere gli spettatori per l’originalità; l’opera viene poi completata con la realizzazione di un video da diffondere tramite i social network allo scopo di incuriosire, stupire e coinvolgere i cittadini. Il concetto di video virale si sviluppa partendo dalla forza del passaparola che un tempo avveniva oralmente mentre ora avviene tramite il web: da “world of mouth” a “world of mouse”. Le ricerche infatti dimostrano che le persone sono più propense a fidarsi del passaparola, che gode di una forte credibilità per l’alto valore conferito alla fonte, piuttosto che dei tradizionali media. Il passaparola ad altissima frequenza che crea “ronzio” viene indicato come “buzz marketing”. Affinché il messaggio si diffonda in modo virale occorre creare un contenuto che sia virale nel DNA e, nonostante il successo, possa essere valutato solamente ex-post; affinché possa essere considerato tale esistono delle regole da seguire. E’ difficile stabilire come costruire un messaggio realmente “pregnante”, soprattutto per i consumatori della società postmoderna che ricevono centinaia di comunicazioni al giorno; il contenuto deve essere bizzarro ed irriverente, cinico o al contrario basarsi su buoni sentimenti. Esso deve incuriosire le persone, cercare di fare in modo che siano le stesse a intraprendere le successive iniziative per scoprire chi c’è dietro: tutto avviene mantenendo l’immagine che si desidera trasmettere allontanandosi però dall’ottica della pubblicità. Sono potenzialmente infinite le attività di marketing non convenzionale e dipendono dalla creatività di chi si occupa della comunicazione: si possono utilizzare anche installazioni particolari e cartelloni riportanti immagini stravaganti che suscitino simpatia ed incuriosiscano le persone.

²⁵² Bernard Cova, Alex Giordano, Mirko Pallera, 2007-2008, Il SOLE 24 ORE, “Marketing non convenzionale”

²⁵³ Citazione di Michael Maffesoli, sociologo francese

²⁵⁴ Neologismo che unisce le parole advertising e entertainment, comunicazione che intrattiene

Per mantenersi straordinarie queste attività vengono pensate solo per particolari occasioni, concretizzabili nell'organizzazione di alcuni eventi o in situazioni diverse. L'aspetto più interessante della comunicazione non convenzionale è che non esistono regole e limiti alla creatività delle persone per stupire, quanto prima, il target obiettivo. Per tale motivo risulta difficile stimare un costo di questi strumenti di comunicazione in quanto dipendono dalle attività svolte e si rivolgono potenzialmente all'intero target di comunicazione.

4.3 Tabella riassuntiva piano di comunicazione

Si giunge così all'implementazione delle singole azioni infatti dopo aver definito immagine, obiettivi, target e strumenti, si passa alla stesura delle azioni e ad un controllo regolare sulle attività. La comunicazione è una delle quattro leve del marketing mix ed è importante non solo impostare un corretto piano di comunicazione ma soprattutto seguirlo e monitorarlo costantemente per implementare una corretta strategia e raggiungere gli obiettivi preposti.

Il piano di comunicazione solitamente termina con una tabella riassuntiva riportante le informazioni in modo chiaro e sintetico:

PLUS HERION	strutture bellissime
	bassi costi d'affitto
	posizione favorevole
COMUNICAZIONE 2008/2014	COMUNICAZIONE ATTUALE
comunicati stampa2008	Social network
pagine sito Comune di Venezia	Sito Università Cà Foscari
articoli su blog non aggiornati	
OBIETTIVI DI BREVE TERMINE	OBIETTIVI DI LUNGO TERMINE
vivacizzare la struttura	luogo dove organizzare eventi creativi
ricerca startup creative e culturali	polo attrattivo di arte e cultura
ricerca imprese legate all'arte	ente ospitante eccellenze internazionali
TARGET	STRUMENTI DA UTILIZZARE
imprese interne	riunioni, eventi, internet e mail
Public affairs	comunicati stampa, web e eventi
startupper	web, comunicati stampa, eventi,
	messaggi radiofonici e
	comunicazione non convenzionale
eccellenze attività artistiche	web, organizzazione eventi e
	comunicazione non convenzionale
cittadini	comunicati stampa, messaggi radiofonici
	web, organizzazione eventi e
	comunicazione non convenzionale

Fonte: elaborazione propria.

4.4 Budget comunicazione

Il budget di comunicazione²⁵⁵ è un documento previsionale nel quale si inseriscono le attività inerenti alla comunicazione ed il costo necessario al loro raggiungimento, divisi tra costi d'esercizio o investimenti da capitalizzare nel tempo perché i benefici apportati aumentano il valore patrimoniale dell'attività che decide di implementarli. Non è facile stabilire il budget da assegnare alla comunicazione in quanto i risultati si possono osservare solo a consuntivo. Alla domanda "quanto devo spendere in comunicazione?" si potrebbe semplicemente rispondere "fino al punto in cui i profitti provenienti da tale attività non sono massimizzati", ma la realtà dimostra come sia molto difficile determinare quel punto. Questo metodo è definito "razionale" e per applicarlo bisognerebbe conoscere quanti ricavi hanno origine effettivamente dall'attività di comunicazione e è ciò risulta quasi impossibile da stabilire con esattezza. A fronte di questi problemi sono stati elaborati altre quattro metodologie empiriche basate sull'importo disponibile, sugli obiettivi, su una percentuale di vendita e sui concorrenti.

- 1 Metodo dell'importo disponibile: si fissa un obiettivo di vendita e si sottraggono i costi ed il reddito che si vuole raggiungere. Ciò che resta corrisponde al budget da destinare alla comunicazione.
- 2 Metodo degli obiettivi e compiti: si stanziava il budget in relazione agli obiettivi fissati dall'impresa ed ai mezzi utilizzati e si calcolano i costi.
- 3 Metodo della percentuale sulle vendite: si definisce il budget in base ad una percentuale sulle vendite previste.
- 4 Metodo dello Share of voice: si analizzano le azioni dei principali competitors e si agisce di conseguenza in base alle risorse da loro destinate.
- 5 Ogni metodo presenta dei limiti che possono però essere superati da un loro utilizzo congiunto.

Ad esempio Herion potrebbe utilizzare il metodo degli obiettivi unito allo share of voice analizzando i propri "concorrenti", in questo caso gli altri incubatori, tentando di emularne i comportamenti. Questo metodo funziona soprattutto quando si è all'inizio perché non si ha una vera e propria strategia da seguire e si tende quindi ad imitare chi è presente nel mercato da più tempo. Di seguito sarà riportata una tabella fonte di personale elaborazione che determina un budget di comunicazione senza tenere in considerazione le effettive possibilità economiche:

²⁵⁵Umberto Collesi, Vittorio Ravà, 2008, isedi "La comunicazione d'azienda"

Tabella riassuntiva budget di comunicazione.

	Obiettivi	Target Audience	Descrizione attività	Strumenti e media	Budget
Conferenza stampa	Awarness	Istituzioni locali soggetti che non utilizzano il web	Comunicati stampa con descrizione di attività ed eventi; promozione per spazi da affittare per organizzazione eventi.	Comunicato stampa	4.000
Publicità radiofonica	Awarness	Cittadini e persone che ancora non lo conoscono; startupper e enti che organizzano eventi	Realizzazione breve spot pubblicitario	Radio locali	3.500 €
Sito internet	Awarness e informazioni	è utilizzato per raggiunger tutto il target audience: istituzioni, startupper cittadini, attività artistiche internazionali comunicazione interna e public affairs	Realizzazione sito internet con CTA e interconnessione ai profili social	Web e wordpress	7.000 €
Social Media	Awarness e conoscenza attività anche alle persone che non possono direttamente esserci	startupper, cittadini, comunicazione degli eventi e delle attività svolte all'interno	Realizzazione profili social	Web (Twitter, Facebook, Instagram e You Tube)	1.500 €
Newsletter	Awarness	istituzioni ed interessati che decidono di voler ricevere informazioni	Mail ed invio newsletter informativo	Mailchimp	1.000 €
totale					17000

Fonte: elaborazione propria.

Conclusioni

Giungiamo così alla conclusione del quarto capitolo di questo elaborato che ha come oggetto il piano di comunicazione di Herion, ideato senza tenere conto delle effettive potenzialità economiche dell'incubatore e della quota di budget da destinarvi. Investire in comunicazione è un'azione non sempre condivisa in quanto i risultati non sono immediati e soprattutto difficilmente misurabili:

“Metà del denaro che spendo in pubblicità va gettato, il guaio è che non so quale metà sia.”²⁵⁶

Questa frase riassume in poche parole il paradosso della comunicazione: è vero che le attività di comunicazione aumentano le vendite ed i ricavi, ma è altrettanto vero che è molto difficile capire come queste attività effettivamente influiscano. La pubblicità scatena negli individui un meccanismo complesso e controverso, difficile da analizzare ed è proprio per questo motivo che le aziende sono orientate verso nuove forme di comunicazione più neutrali, che tentano di distanziarsi dall'atto finale della vendita insistendo piuttosto sulla creazione di un rapporto di fiducia con i consumatori. Ogni tipologia di attività funziona seguendo una specifica strategia che prevede l'utilizzo di uno o più media a seconda degli scopi prefissati: chi si occuperà della comunicazione di Herion è bene che consideri il web come lo strumento di comunicazione principale.

Internet permette di quantificare il numero di utenti raggiunti e analizzare le caratteristiche delle persone interessate ai diversi prodotti/servizi offerti, attività impensabile fino a pochi anni fa. Questo consente di differenziare l'offerta raggiungendo i diversi pubblici con messaggi e contenuti specifici, effettuando le attività di comunicazione in modo continuo e costante senza tralasciare nessuno strumento. Il primo passo da compiere sarà quello di istituire un sito on-line che possieda le caratteristiche sopracitate e proseguire con l'implementazione di pagine social, canale You Tube e invio di mail e newsletter a chi si iscrive. Il web infatti consente di raggiungere sia un target molto ampio di soggetti sia di identificare le “*personas*” cioè individui realmente interessati a quanto stiamo comunicando. In questo modo si evita di attuare una comunicazione volta a colpire le persone in modo indifferenziato con il rischio di ottenere risultati non sufficientemente adeguati ed in linea con gli obiettivi iniziali. Herion potrebbe offrire l'opportunità agli appassionati di arte e cultura di incontrarsi per condividere i loro interessi e, poiché l'edificio si trova ubicato vicinissimo a Venezia, una delle città più belle al mondo dove arte e cultura sono sovrane, respirarne appieno l'atmosfera culturale.

²⁵⁶ John Wanamaker, imprenditore vissuto dal 1838 al 1922, la cui frase è conosciuta da tutti coloro i quali si occupano di comunicazione.

Ottimizzando al meglio il piano di comunicazione e coordinando la gestione interna orientata all'organizzazione di eventi ed attività si attirerà un elevatissimo numero di persone interessate che diffonderanno l'immagine di Herion raggiungendo così anche l'estero.

Affinché tutto ciò avvenga è indispensabile partire dalle piccole attività per innescare un circolo virtuoso e attivare il passaparola sia orale che digitale. Le attività di comunicazione proposte non sono di difficile attuazione per chi si occuperà della comunicazione dell'incubatore ma insieme ad una corretta impostazione della strategia occorre anche un controllo continuo e costante per seguire le azioni e analizzare i risultati conseguiti sia in termini di obiettivi che di budget.

Conclusioni e possibili sviluppi futuri

Il presente elaborato ha cercato di mettere in luce l'importanza che Herion, incubatore di imprese creative e culturali, riveste per Venezia indagando soprattutto quali eventi ed attività potrebbero esservi implementati al fine di rivitalizzare la struttura e farla divenire un polo artistico per startup ed eccellenze culturali provenienti da tutto il mondo. La proposta di un piano di comunicazione integrato, che preveda il corretto utilizzo degli strumenti a disposizione del communication mix, diventa fondamentale per estendere la conoscenza di Herion all'esterno e comunicare le attività di incubazione realizzate.

Il raggiungimento di tali obiettivi ha presupposto un'analisi approfondita del luogo, delle sue problematiche e delle sue potenzialità basandosi su ricerche qualitative, interviste, partecipazione a corsi di formazione ed osservazione partecipante. Analisi, ricerche ed interviste mi hanno permesso di acquisire un quadro oggettivo e completo dell'attuale situazione e delle problematiche esistenti, in particolare è emerso il forte desiderio di non voler cedere la struttura a soggetti che ne vogliano fare un uso diverso da quello di incubatore di imprese creative e culturali.

Lo studio è iniziato da documenti e materiali riguardanti le imprese creative e culturali ed il loro apporto a livello economico e sociale; è poi proseguito con l'analisi degli incubatori, strutture adibite all'accoglimento di imprese innovative e alla fornitura di servizi materiali ed immateriali fondamentali per sviluppare e concretizzare le idee imprenditoriali delle startup interne. Successivamente ho esaminato i passaggi fondamentali della storia di Herion: sorto come convento di monache benedettine, è stato in seguito trasformato in opificio dagli omonimi fratelli fino alla cessazione dell'attività lasciando un immobile enorme ed inutilizzato per anni. Il Comune di Venezia, nell'ambito della propria politica di sostegno allo sviluppo di nuove attività imprenditoriali, agli esordi del nuovo millennio, ha promosso l'attivazione sul territorio di Incubatori d'impresa, grazie al co-finanziamento del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale FESR. Questi co-finanziamenti hanno permesso di ristrutturare due edifici, Ex Cnomv ed Ex-Herion alla Giudecca, e di costruirne uno completamente, Cà Emiliani a Mestre. A causa però di una *governance* inadatta e alla mancanza di fondi e competenze strategiche per gestirli, questo progetto si è rivelato un fallimento comportando solo esosi costi per le casse del Comune veneziano. Per limitare le perdite si è quindi deciso di consegnare la struttura ex-Cnomw ad Emergency che ha portato in questi uffici il coordinamento dei suoi progetti come sede secondaria dopo Milano.

Successivamente la Giunta Comunale, con DGC n. 232/2013, ha deciso di limitare la vigenza dei bandi per l'assegnazione dei lotti disponibili presso gli incubatori CNOMV e Cà Emiliani, limitandone il vigore solo all'incubatore Herion, nell'ottica di razionalizzare le risorse disponibili. Dopo un iniziale periodo fiorente si è verificato uno svuotamento dell'immobile che attualmente comporta costi per il Comune e non genera ricavi. Le motivazioni di tale fallimento possono essere ricondotte alla crisi economica che ha afflitto l'Italia in questi anni, alla mancanza di una costante attività di comunicazione e al fatto che una *governance* di tipo pubblico non favorisce al meglio l'imprenditoria creativa ed innovativa a causa della mancanza di risorse e di persone appositamente dedicate. Il soggetto pubblico infatti non è stato in grado di assicurare in maniera totale e completa i servizi necessari spingendo molte neo-imprese a lasciare l'isola e trasferirsi altrove rendendo il livello delle spese ancora più elevato. E' importante perciò avviare un progetto che renda Herion un luogo più conosciuto all'esterno e maggiormente attrattivo in modo tale da incrementare i ricavi: l'elaborato presenta quindi una serie di eventi che potrebbero essere realizzati direttamente presso Herion o trovarvi una dimensione complementare e propone un piano di comunicazione integrato, attività fondamentale affinché la struttura sia conosciuta all'esterno.

A Venezia, patria di arte e cultura, una struttura come Herion risulterebbe essere di grande rilievo in quanto favorirebbe maggiore imprenditorialità, creerebbe occupazione e contribuirebbe a rendere Venezia fucina di arte e cultura svecchiando l'attuale convinzione che essa sia solo un grande museo a cielo aperto. Una struttura impegnata nello sviluppo e nella concretizzazione di idee imprenditoriali artistiche, conosciuta ed apprezzata da tutti, favorirebbe un ritorno positivo per l'immagine della città e costituirebbe un fiore all'occhiello per futuri startupper o imprenditori già affermati, desiderosi di trovarsi a Venezia anche per un periodo limitato di tempo. Inoltre, la possibilità di realizzare eventi o attività complementari all'interno di Herion, contribuirebbe alla diffusione della sua immagine, sfruttando il ritorno mediatico di eventi famosi e conosciuti in tutto il mondo come il Carnevale, la Mostra del Cinema e la Biennale.

Affinché tutto ciò sia possibile, gli eventi e le attività dovranno essere comunicati all'esterno utilizzando gli strumenti a disposizione e, in particolare, il sito internet collegato alle pagine dei social network. E' necessario quindi implementare un sito ad hoc per Herion che evidenzii le principali attività di incubazione svolte ed inviti gli utenti ad interagire, contattando i responsabili, condividendo i contenuti, postando foto degli eventi e quant'altro; ciò dovrà essere gestito da un soggetto esperto di comunicazione in quanto essa rappresenta un tassello fondamentale che necessita però di essere totalmente reimpostato per seguire le attuali esigenze degli utenti.

Il piano di comunicazione e le proposte degli eventi, sia quelli complementari alla struttura sia quelli che prevedono Herion come sede principale, sono però svincolate dalle effettive risorse economiche destinatevi dal Comune di Venezia non avendo a disposizione i dati relativi alla ripartizione dei finanziamenti. Inoltre, non essendo ancora stato definito un modello di governance per tale struttura, i futuri gestori potrebbero non essere d'accordo con le mie proposte, pertanto il progetto dovrà essere verificato in un secondo momento. Lo stesso piano di comunicazione non ha la presunzione di essere esaustivo o completo ma una proposta di implementazione dei diversi strumenti basata su studi e esperienze personali.

Mi auguro che il mio lavoro possa trovare futura implementazione, almeno in parte, e che l'amministrazione consideri e valuti le proposte avanzate.

Previsioni futuristiche e futuribili a parte, non si può negare che la presenza di un incubatore come Herion potrebbe modificare l'attuale immagine di Venezia vista solo come città turistica e grande contenitore di mostre ed opere d'arte. Sicuramente l'analisi e la ricerca non sono qui concluse e lascio ad altri la possibilità di sviluppare nuove proposte sia per rendere Herion una struttura maggiormente attrattiva sia per formulare un piano di comunicazione diverso.

Questi processi sicuramente non avverranno in tempi brevi e non potranno essere a senso unico in quanto abbisognano della positiva predisposizione ad attuare cambiamenti rapidi e concreti da parte degli imprenditori che lavorano all'interno e del Comune di Venezia che attualmente lo gestisce.

Il prossimo scenario dipenderà quindi dall'utilizzo che ne farà l'amministrazione futura e dalle startup incubate: da questo intreccio di decisioni e di attività implementate, dipenderà la possibilità di risollevare le sorti e di rilanciare Herion.

“Non si tratta di conservare il passato, ma di mantenere le sue promesse”

(Theodore Adorno)

Riferimenti bibliografici:

Monica Calcagno, 2013, Editoriale Scientifica Srl, *“Narrare terre di mezzo, Management, arte e cultura”*

Umberto Collesi, Vittorio Ravà, 2008, isedi *“La comunicazione d’azienda”*

Bernard Cova, Alex Giordano Andreotti, Mirko Pallera, 2007-2008 Il SOLE 24 ORE, *“MARKETING NON CONVENZIONALE”*

Stefano di Mattia, documento: *“INCUBATORI DI IMPRESE: L’ESPERIENZA DI VENEZIA”*

Stefano di Mattia, documento: *“Sintesi degli Investimenti del Comune di Venezia”*

Anna Gervasoni, Maggio 2004, Guerrini Studio: *“Dall’idea all’impresa, Il ruolo degli incubatori”*

Alessandro Martinini, Venezia 14 Gennaio 2011, documento: *“ALLEVARE IMPRESE città d’arte, incubatori e imprese”*

Alessandro Martinini , 2007 *“Incubator for Innovative Enterprise on the island of Giudecca in Venice”*

Charles Landry, 2012, Earthscan *“The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators”*

Andy C Pratt, Zukin, Amin Thrift , Human Geography 2008, Geography and Environment/Centre for Urban Research Creative cities: *“The cultural industries and the creative class”*

Sassatelli Monica, 2005, Franco Angeli: *“Identità, Cultura, Europa. Le città europee della cultura.”*

Tiziano Vescovi, Luglio 2007, Il Sole 24 ore, *“Il marketing e la rete, La gestione integrata del web nel business”*

Libro Verde Commissione Europea, European Commission, 2010b

Progetto di Ricerca: M.A.C.LAB-LABORATORIO DI MANAGEMENT DELLE ARTI E DELLA CULTURA. Gennaio 2014, *“IMPATTI DELLE PRODUZIONI CULTURALI E*

DELLA NEO-IMPREDITORIALITÀ CREATIVA PER LA CRESCITA SOSTENIBILE
DELL'ECONOMIA VENEZIANA". (Parte I, II)

Rapporto Ervet, Emilia Romagna Valorizzazione Economica del Territorio:

"C/C CULTURA&CREATIVITA', ricchezza per l'Emilia Romagna"

gruppo di lavoro:

- consulenti scientifici (Roberto Calari, Roberto Grandi)
- per ERVET (Roberto Righetti, Daniela Boldarino, Stefano Kluzer, Andrea Margelli)
- Danilo Massotti, Antonio Taormina.

Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2013:

"Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi"

gruppo di lavoro:

- Ufficio Ricerche Fondazione Symbola (Sara Consolato, Romina Surace, Barbara Borgiani, Daria Pignalosa)
- Ricercatori Camcom Universitas Mercatorum (Mirko Menghini, Stefano Scaccabarozzi, Giacomo Giusti).

Rapporto Unioncamere e Fondazione Symbola, anno 2014:

"Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi"

gruppo di lavoro:

- Ufficio Ricerche Fondazione Symbola (Sara Consolato, Romina Surace, Danilo di Stefano)
- Ricercatori Si. Camera (Antonietta del Bove, Marco Pini, Laura Serpolli, Mirko Menghini,
- Ricercatore Istituto Guglielmo Tagliacarne: Giacomo Giusti.

SITOGRAFIA

<http://www.artibrune.com>

<http://www.aie.it>

<http://www.alcoa.com>

<http://www.anica.it>

<http://www.apple.com>

<http://www.apogeeonline.com>

<http://www.apsti.it>

<http://www.apre.it>

<http://www.arzana.org>

<http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni>

<http://www.biografieonline.it>

<http://www.businessplanvincente.com>

<http://www.businessmodelcanvas.it>

<http://www.camcom.it>

<http://www.carnevalevenezia.com>

<http://www.casavinicolazonin.it>

<http://www.cinema.beniculturali.it>

<http://www.cinetel.it>

<http://www.ycombinator.com>

<http://www.comune.venezia.it>

<http://www.comune.venezia.it/biennale>

<http://www.comune.venezia.it>

<http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/16334> (Nuovo bando)

<http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/17923>

<http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2116>

<http://www.comunicazione.it>

<http://www.confcommercio.it>

<http://www.confesercenti.it>

<http://www.consob.it>, OICR: organismi di investimento collettivo del risparmio

<http://www.cordis.europa.eu>

<http://www.creativastudio.com>

<http://www.cultura.cedesk.beniculturali.it>

<http://home.deib.polimi.it>, Documentario “La Rivoluzione scientifica del XVII Secolo”

<http://www.digitalvenice.eu>
<http://www.diritto24.ilsole24ore.com>
<http://diventaunmarketer.com/consigli-digital-marketing/>
<http://www.dizionari.corriere.it>
<http://www.ebn.ne>, innovation network
<http://www.ecampania.it>
<http://www.emergency.it>
<http://www.emiliocolombo.it>
<http://www.enciclopediatreccani.it>
<http://ec.europa.eu>: /justice; /finance; /Eurostat
http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/it/enterprise_it.pdf, Documento “LE POLITICHE PER L’UNIONE EUROPEA”
<http://www.facebook.com>
<http://www.fismo.it>
<http://flussoweb.com/glossario>
http://www.google.com/intl/it_it/about/company/
<http://www.h-farmventures.com>
<http://www.horizon2020news.it>
<http://www.ied.it>
<http://www.ideastartup.it>
<http://www.ideo.com>
<http://www.ilbilanciosociale.it>
<http://www.ilmessaggero.it>
<http://www.insula.it>
<http://www.ilpost.it/>
<http://www.iltempo.it>
<http://www.ilsole24ore.com>
<http://www.instagram.com>
<http://www.isnart.it>
<http://www.jobtel.it/incubatori>
<http://www.labiennale.org/it/biennale; /ilcinema>
<http://www.lean-management.it>
<http://www.mancusogroup.com>
<http://www.marieclaire.it>
<http://www.4marketing.biz>

<http://www.mariopalmieri.it/>
<http://mocainteractive.com/>
<http://www.nbia.com>
<http://www.ninjamarketing.it>
<http://nuovavenezia.gelocal.it/venezia/cronaca/2014/10/24/news/giudecca-herion-rilancia-la-sfida>
<http://www.obiettivo2imprese.it/incubatoreexherion>
<http://www.overgame.it>
[http://www.pieroviscardi.it/business-mentoring.](http://www.pieroviscardi.it/business-mentoring)
<http://www.photissima.it>
<http://www.pixar.com>
<http://www.regatastoricavenezia.it>
<http://www.regione.veneto.it>
<http://www.repubblica.it>
<http://www.robert-pruitt.com>
<http://www.rockit.it>
<http://www.scienzainrete.it>
<http://www.sec.gov>
<http://www.siae.it>
<http://www.simone.it>
<http://www.sviluppoeconomico.gov.it>
<http://www.startup.registro.imprese.it>, report 2015 Camera Commercio d'Italia
<http://www.surveysystem.com>
<http://www.tafterjournal.it>
<http://www.treccani.it>
<http://www.twitter.com>
<http://www.unido.it>
<http://www.unioncameredelveneto.it>
<http://www.unive.it/maclab>
<http://www.venetoinside.com>
<http://www.vegapark.ve.it>
<http://www.vogue.it> , articolo "Importanza della cultura
<http://www.wired.it>
http://www.xing.it/person/516/jimmie_durham
<http://www.youtube.com>