

Irene Sanesi
Stefano Guidantoni

CREATIVITÀ • CULTURA CREAZIONE DI VALORE

incanto economy



FrancoAngeli

Irene Sanesi
Stefano Guidantoni

CREATIVITÀ • CULTURA
CREAZIONE DI VALORE
incanto economy

FrancoAngeli

Grafica di copertina a cura di Giuditta Rossi

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione	pag.	9
Ringraziamenti	»	15
PARTE I		
CULTURA CONTRO “CULTURA”		
1. Creatività e cultura	»	19
1.1. Industria creativa e produzione culturale	»	19
1.2. Mestieri e cultura fra tradizione e innovazione	»	23
1.3. Nuovi prodotti culturali fra business ed eco(nomic)so- stenibilità	»	31
2. Comunicazione, comportamenti e cultura	»	38
2.1. Consumi (culturali) per nuovi consumatori	»	38
2.2. Esperienza, progettualità e mentorship	»	44
2.3. Surfisti culturali tra fruizione e godimento	»	47
3. Competitività e cultura	»	56
3.1. Creazione di valore tra profittabilità e felicità	»	56
3.2. Identità (culturali) e vantaggio competitivo	»	61
3.3. Essere “ <i>glocreal</i> ” (global, creative, local): la sfida del fu- turo fra media e mercato	»	70
4. Città e cultura	»	78
4.1. Centri storici e city life	»	78
4.2. Cultura fra luoghi e non luoghi	»	84
4.3. Nuovi hardware culturali	»	90
5. Per una via italiana	»	94
5.1. <i>Incanto economy</i>	»	94
5.2. Incanto e il fattore “C”	»	100
5.3. Incanto: pinacoteca di <i>phantasia</i>	»	108

PARTE II L'IDEA DI INCANTO

6. Incanto, ipotesi di hardware culturale	pag. 111
6.1. Le caratteristiche di Incanto	» 111
6.2. Il concept di un nuovo modello di business	» 114
6.3. Casi di studio: hardware culturali nel mondo	» 120
6.4. Le aree strategiche d'affari (a.s.a.) di Incanto	» 123
6.5. La sede	» 130
6.6. Il modello di gestione	» 132
6.7. Conclusioni: Incanto fra sogno e realtà	» 137

PARTE III IL VALORE ECONOMICO DI INCANTO

7. La valutazione economica di una start up culturale: il caso Incanto	» 141
7.1. Il processo valutativo di una start up culturale	» 141
7.2. Tipologia e caratteristiche tecniche e operative del business Incanto	» 144
7.3. Dati prospettici del business plan	» 145
7.4. Il metodo di valutazione	» 146
7.4.1. Il criterio patrimoniale	» 146
7.4.2. Il criterio reddituale puro	» 147
7.4.3. Il criterio reddituale con stima autonoma dell'avviamento	» 148
7.4.4. Il criterio finanziario	» 149
7.4.5. Approccio equity side e asset side	» 150
7.5. La metodologia di valutazione adottata	» 151
7.6. Grandezze del metodo reddituale	» 152
7.7. Reddito operativo dopo le imposte (NOPAT)	» 153
7.8. Tasso di attualizzazione	» 155
7.8.1. Le determinanti del tasso di attualizzazione	» 155
7.8.2. I limiti nel calcolo del Wacc per Incanto	» 157
7.8.3. Determinazione del Wacc utilizzando il ROI medio di settore	» 157
7.8.4. Determinazione del premio di rischio per start-up	» 161
7.8.5. Determinazione del tasso di attualizzazione	» 163
7.9. Attualizzazione dei NOPAT dell'orizzonte temporale	» 164
7.10. Valore a termine (TV)	» 164
7.10.1. Il NOPAT normale	» 165

7.10.2. Il fattore g	pag.	166
7.10.3. Quantificazione del valore a termine	»	166
7.11. Determinazione del valore economico di Incanto	»	167
Allegato 1 – Conto economico sintetico prospettico (2010-2014)	»	168
Allegato 2 – Ricostruzione del Wacc dal ROI	»	169
Bibliografia	»	171

INTRODUZIONE

di Irene Sanesi

Questo libro nasce da un lavoro per la redazione del piano industriale e di fattibilità volto a verificare le possibilità di sviluppo dell'idea Incanto, acronimo di *Innovative Center of Arts in Tuscany* e cioè la creazione di un centro di produzione e di consumo ispirato a nuove modalità ed esperienze in ambito culturale e creativo. Innovazione nei contenuti, nel contenitore, nella governance, nel modello economico, nella comunicazione. L'idea di pubblicare quello che potremmo definire un framework del progetto scaturisce dalla volontà di promuovere innovazione con la cultura e di farlo non attraverso semplici eventi ma con l'invenzione di nuovi hardware culturali.

Il senso di questa pubblicazione è quello di raccontare un'architettura che forse il lettore non visiterà, abiterà o toccherà, ma che appunto potrà percepire soltanto attraverso l'immaginario estetico e simbolico di queste pagine.

L'obiettivo di Incanto è dare vita al primo spazio per la filiera *cult-comm* (culturale e commerciale) a livello internazionale, idealmente rappresentata in tutta la sua estensione, dalle arti visive alla moda, dal design al merchandising, dai servizi alle professioni, con il comune denominatore dell'eccellenza in ambito culturale così da innovare con la cultura e creare un nuovo city brand all'insegna della contemporaneità. L'analisi condotta su altre esperienze di successo simili, nessuna made in Italy, denota l'opportunità di percorrere la strada tracciata che presenta forti connotazioni identitarie.

L'idea è quella di progettare un'ipotesi di rilancio urbano/metropolitano in chiave contemporanea attraverso creatività e cultura. Incanto, quale contenitore di arte e cultura, si presta appieno per interventi di riqualificazione che stanno caratterizzando le architetture del nuovo millennio, restituendo aree di

archeologia industriale e ridefinendo la corporate identity della città. Incanto è anche un progetto da “terzo paesaggio”, per utilizzare un’espressione più architettonica che culturale (non a caso Marc Augé definisce gli architetti gli artisti del nostro tempo) perché i contenuti proposti ben si prestano a trovare una casa in spazi urbani abbandonati dall’uomo e riassorbiti dalla natura come germi di una nuova spazialità culturale e sociale, per un ri-uso di certi luoghi periferici o addirittura di certe periferie che chiedono verde, ma anche mobilità, socializzazione, consumi condivisi.

Ci troviamo di fronte ad un progetto di business privato che confina con una sorta di mecenatismo partecipativo per stimolare una riflessione sul legame, strettissimo, fra enti culturali, identità, city life e nuove economie, puntando l’attenzione non solo sull’aspetto speculativo della cultura quanto piuttosto su quello dialettico. Incanto è un “attraversamento” tra un centro di consumi culturali (area comm: commerciale), un think-tank per le politiche artistiche (area cult: culturale) e la prototipazione di ricerche e sperimentazioni borderline (area *cult-comm*). All’interno di ciascuna area sono presenti attività il cui comune denominatore è la cultura, prodotta e consumata secondo declinazioni particolari quali l’arte contemporanea, il design, la moda sperimentale, le professioni e i servizi culturali. L’economia è dunque “dissolta” e imparentata con la cultura: due concetti apparentemente distanti che trovano reciprocità in un continuo e costante crossing di significati. Incanto è una loro “seconda pelle” costituita dalle medesime cellule.

Quando Incanto ha cominciato a prendere forma, la prima immagine che è balzata agli occhi è stata quella della fabbrica della cultura (Santagata, 2007) con un esempio pertinente di investimento culturale: «Come noto molte aree ex industriali delle nostre città sono sottoutilizzate o addirittura inutilizzate per le crisi ricorrenti e i molti cambiamenti strutturali che ne hanno modificato la destinazione d’uso. Si immagina che un’impresa dell’industria tessile decida di metterla in vendita. La città si interroga sulle prospettive di questa scelta che vuole fortemente legata alla storia del luogo e dei saperi locali. Nella logica dei due modelli sopra accennati (conservazione e consumo/produzione di cultura) l’alternativa diventerebbe investire trasformando il sito di archeologia industriale in un museo dell’arte tessile o investire progettando un centro culturale che sia animato da laboratori e centri di formazione e di studio con eventi culturali, esposizioni e produzioni innovative in uno sforzo di dialogo e coinvolgimento della città e del suo territorio sociale e industriale. Entrambe le alternative mirano alla valorizzazione di un luogo sto-

rico della cultura industriale ma la seconda è vincente nel lungo periodo. Entrambe possono creare reddito e posti di lavoro, ma la prima è su una frontiera immobile rivolta a celebrare il passato, la seconda è su una frontiera ideale che si muove verso scenari inesplorati e mobilita la creatività delle nuove generazioni. L'ottica cambia radicalmente».

Incanto nasce come progetto in progress da dedicare a un contenitore su misura (elemento fondo) che – qualunque esso sia –, animato da attività (elemento flusso) e agenti culturali, potrà alla fine giocare la partita dello sviluppo sostenibile del futuro di una città e di un'area metropolitana¹. Il *proprrium* innovativo del progetto consiste nella creazione di una fabbrica dell'immateriale: da una parte la vocazione tipicamente commerciale lo rende un contenitore materiale (lo stesso termine fabbrica insiste sulla parte produttiva/manifatturiera/commerciale), dall'altra la specificazione immateriale punta l'attenzione sull'intangibilità del prodotto/servizio offerto. Incanto è un luogo di vendita di beni e servizi, ma è anche e soprattutto un luogo dove vivere nuove esperienze, impiegare bene il proprio tempo e capitalizzare le conoscenze.

Dentro vi è il soggetto *particolare*: la galleria d'arte, lo studio del designer e dell'avvocato, il negozio di multipli d'artista e l'agenzia del broker assicurativo, lo sportello bancario e la caffetteria, così come è naturale trovarli diffusi nei centri storici o nelle periferie; è il taglio complessivo che apre a una cultura di carattere antropologico a marcare la differenza, *pluribus unuum*. L'innovazione è dunque in prima battuta di natura aggregativa e non sostanziale, in altre parole si inventa poco o niente: si mettono insieme attori e attività che già esistono e che, direttamente e indirettamente, *uti singoli*, possono dire di appartenere alla categoria dei soggetti culture driven. L'aspetto inventivo farà parte di una fase successiva (o nella migliore delle ipotesi, contestuale), quando l'interazione di più soggetti nello stesso spazio fisico potrà produrre ibridazione, partecipazione, industriosità, creatività. Incanto è, infatti, uno spazio fluido, informale, quotidiano e personale, fatto di consumi ma anche di produzione nel quale il primo output/outcome è la creazione del gruppo stesso², e conseguentemente del processo sotteso e delle relazioni umane e sociali.

Incanto è un luogo specifico nel quale si realizzano i processi naturali della filiera culturale ed è anche l'occasione per osservare questi stessi pro-

¹ Veneri *et al.* (2008).

² De Masi (2003).

cessi, analizzarli, rimanerne stupiti e coglierne la novità prodotta dalla normalità di una loro coabitazione, finora non sperimentata.

L'attenzione più volte segnalata alla contemporaneità non si identifica esclusivamente (come spesso accade nel linguaggio comune) con la produzione artistica, piuttosto è una sorta di costruzione/formazione del pubblico affinché maturino una conoscenza e una fruizione (e un godimento) critici e consapevoli.

Oggi il mercato è radicalmente mutato perché tutto è diventato più complesso, le componenti e variabili da considerare, le competenze in campo prima di decidere se e come progettare, produrre, comunicare, distribuire, sono diventate davvero molteplici. Il consumatore si è evoluto, il sistema delle “merci” estetiche (arte, design, moda, food) e dei servizi affini e complementari presenta profili e percorsi non sempre immediatamente riconducibili a logiche di razionale intelligibilità. Questa la sfida di Incanto: dare valore alla novità lasciando spazio alla permanenza³, e costruire un progetto che risponda ai bisogni del mercato e ne stimoli contestualmente le istanze e le aspettative, rivestendo un ruolo importante nelle politiche di individuazione dei principali asset immateriali che un sistema locale e globalizzato al contempo ha bisogno di sviluppare. Dal punto di vista del capitale umano e informativo per l'azione di stimolo alla riflessione e all'apprendimento collettivo⁴. Dal punto di vista del capitale sociale per l'accelerazione nella coesione all'interno di gruppi. Dal punto di vista del capitale simbolico-identitario, offrendo alla comunità locale un potente canale di autorappresentazione e consapevolezza⁵.

Autorevoli indagini stanno puntando l'attenzione su un aspetto che finora è risultato poco rilevante in ambito culturale e cioè come, a fianco della conservazione (si pensi alla tutela dei beni storici artistici architettonici e ambientali a cura dello Stato attraverso le Soprintendenze periferiche) e del consumo (si pensi all'indotto della macchina dei beni culturali quale il turismo e i servizi aggiuntivi nei musei), esista e possa svilupparsi, con enormi potenzialità, quella che gli addetti ai lavori chiamano la “produzione di cultura” esplicitata attraverso un processo di sviluppo ben preciso (catena o filiera di produzione), secondo modelli più o meno strutturati e complessi, e

³ Bauman (2006).

⁴ Camagni *et al.* (2002).

⁵ Sacco *et al.* (2006).

valutata anche attraverso indicatori specifici per misurare l'efficienza del metodo creativo utilizzato durante la produzione di idee.

Così, mentre Michelle Obama, ha messo da parte paletta e rastrello abbandonando il suo orto alla Casa Bianca per presenziare all'inaugurazione della nuova American Wing del Mo.Ma, dichiarando che «il nostro futuro come paese innovativo dipende dal fare in modo che ciascuno abbia accesso alle arti e alle opportunità culturali»⁶, ci chiediamo se dopo la *green* e la *soft economy*, sia giunta l'era della *Incanto economy*, come via italiana di creatività culturale applicata.

In questo momento Incanto è un esercizio di *ekphrasis* (“dire mostrando”), il tentativo di esporre un contenuto *in absentia*, un viaggio all'interno di spazi non fisici fatto attraverso l'uso della parola e dell'immaginazione che, una volta assimilate dal lettore (che diviene osservatore e in parte regista del plot narrativo) assumono un valore estetico in cui l'intreccio con le singole esperienze dilata la prospettiva visuale, secondo quel processo che già gli antichi chiamavano *phantasia*⁷.

Incanto è dunque il pretesto per raccontare, secondo un approccio fortemente empirico, lo sviluppo di un progetto che appartiene alle cosiddette industrie creative laddove la cultura incontra sulla propria strada creatività e comunicazione, crea valore e si pone quale vantaggio competitivo nell'ambito dell'offerta di info-edutainment ridisegnando le identità urbane.

La prima parte del libro (di Irene Sanesi) è dedicata all'inquadramento delle suddette tematiche così da porre il lettore al centro del dibattito socio-culturale attuale e ai suoi risvolti economici e antropologici. Ha la valenza di un cappello introduttivo ed è una base di riflessione sulle tematiche che Incanto alimenta: industrie culturali, professioni creative, consumi, comportamenti, competitività, identità e stili di vita, nuovi hardware culturali fino a individuare, nel modello, una via italiana di sviluppo attraverso gli asset culturali. Con una forzatura non casuale, si è introdotto una sorta di “fattore C”, evidenziando i legami fra cultura (concetto che ancora presenta una ambiguità semantica) creatività, comunicazione, comportamenti, competitività e città, ritenendoli elementi propedeutici alla comprensione di Incanto.

La seconda parte, da attribuire a materiali della società, entra nel vivo del progetto come ipotesi di creatività “applicata” e nuovo modello di business per le imprese culturali, anche attraverso l'analisi di alcuni modelli in-

⁶ Sacco (2010).

⁷ Li Vigni (2010).

ternazionali significativi e idealtipi di industrie creative. Il tutto avendo come base uno spazio fisico nell'area metropolitana Firenze-Prato-Pistoia, dimensionalmente definito, che ha prodotto i "numeri" del piano industriale e della successiva valutazione. Date la specificità e la tipizzazione, le quantificazioni presentate con le schede economico/finanziarie devono essere considerate non come valori assoluti, ma per facilitare una lettura del progetto Incanto.

La terza parte illustra, secondo un approccio teorico/pratico, il metodo di valorizzazione della start-up company Incanto ed è il frutto dello studio, svolto da Stefano Guidantoni, in merito alla valutazione della società (e quindi del concept).

Si tratta di un lavoro plurale all'interno del quale emergono registri diversi, in parte legati allo stile dei singoli autori (Irene Sanesi e Stefano Guidantoni) e in parte frutto di contributi specifici quali il piano industriale e il piano di fattibilità generale e artistica. I temi sono trattati senza pretesa di esaustività e comunque riordinati in una cornice condivisa, per fornire una riflessione grandangolare da un punto di vista un po' insolito che non è quello dello studioso o del critico, neppure quello del curatore, ma è quello di chi ha inteso investire nell'economia della cultura come ambito di ricerca e possibilità di nuova imprenditorialità.

La parte numerica e applicativa del presente lavoro è stata formulata sulla base di precise circostanze spaziali, dimensionali e temporali ed è quindi opportuno tenere conto di ciò. Ci auguriamo che possa comunque tornare utile, incontrando magari il favore dei giovani, soprattutto degli studenti (fioccano ormai in Italia i master e le specializzazioni in economia della cultura e dell'arte) come vademecum operativo da affiancare a testi autorevoli e istituzionali, ma soprattutto come stimolo per il loro percorso di studi e di vita.

Un'ultima cosa: tutti gli esempi che troverete sono "pratesi"; è stato in fondo un partire dalla propria terra, dal proprio *hortus conclusus* (è d'altronde vero che la parola cultura deriva da *coltura*) e credo possa essere compreso. Forse non mi ricapiterà un'altra occasione per raccontare, anche con un pizzico di disincanto, la modernità della mia città.

RINGRAZIAMENTI

di Irene Sanesi

“Creatività cultura creazione di valore. *Incanto economy*, un caso di studio” è il frutto di un lavoro biennale per la redazione del piano industriale del progetto Incanto – Innovative Center of Arts in Tuscany.

Ai soci di Incanto s.r.l.: Banca del Credito Cooperativo Area Pratese, BSP Broker s.r.l., Riccardo Bruschi, Confartigianato Prato, Intermedia Iniziative s.r.l., Enrico Montagni, Next’I s.r.l., Alfio Tiezzi, e al Consiglio di Amministrazione nelle persone di Riccardo Bruschi, Giuliano Coradeschi, Pier Giorgio Fornello, Enrico Montagni, Alberto Panerai, Alfio Tiezzi e del compianto Fausto Lombardi, va il mio primo caloroso ringraziamento che estendo a Raffaele Gavarro, consulente artistico per la società, e a Stefano Guidantoni, coautore.

Incanto è, in realtà, anche il frutto di un lungo tempo di ricerche, approfondimenti, letture, sperimentazioni, tecniche, prassi applicative, trascorso insieme a tante persone: direttori e amministratori di musei, teatri, parchi archeologici, imprenditori, policy maker, operatori culturali, volontari, professionisti, ma anche donne e uomini che con la loro esperienza e la loro passione, giorno dopo giorno, hanno confermato (se mai ce ne fosse stato bisogno) che l’investimento in cultura è la più grande rendita immaginabile. Fra loro ringrazio i miei associati, che per primi ci hanno creduto: Filippo Baldini, Stefano Ballerini, Paolo G. Sanesi, e tutto lo Studio Sanesi & Associati, quando si sono occupati di scelte produttive mentre ero intenta a coltivare la rendita culturale, Edoardo Gori per i suoi insostituibili suggerimenti e consigli, Giuditta Rossi per le “traduzioni” grafiche e creative.

Un grazie al femminile a mia sorella Olivia e alle amiche Letizia e Raffaella che, semplicemente, hanno attraversato con le loro vite, la mia, e alle omonime Elizabeth B., frutto della penna di Virginia Woolf e Jane Austen,

perché la loro leggerezza ha reso meno impegnativi questi lunghi mesi di letture, alternando approfondimenti e ricerche alla storia di Flush e delle sorelle Bennet.

Grazie ai miei nonni anche se non ci sono più, Diego ed Elena, Alfonso e Amelia, le mie radici. Nel tempo ho capito che solo sapendo da dove veniamo è più facile comprendere dove vogliamo arrivare.

Grazie ai miei genitori, Paolo e Franca, perché mi hanno sempre donato, insieme al loro amore, una delle cose forse più preziose: il loro tempo.

Grazie a Giuseppe, mio marito, a cui in questi mesi ho sottratto tanto tempo, ma so già che mi perdonerà.

PARTE I
CULTURA CONTRO “CULTURA”

di Irene Sanesi

Quando si è costretti a scrivere tra virgolette la parola “cultura”, vuol dire che la cultura è davvero mal ridotta.

Marc Fumaroli

Incanto è un sogno.

*A Giuseppe, mio marito, e ai miei figli
Giovanni, Guglielmo e Gregorio,
ché con i loro occhi non smetterò mai di sognare.*

1. CREATIVITÀ E CULTURA

In arte la legge della domanda e dell'offerta tende per lo più a funzionare all'inverso: l'offerta dell'artista ha la forma di una domanda (mi capite?) e la domanda del pubblico ha la forma di un appello (diteci qualcosa!).

Marc Augé¹

1.1. Industria creativa e produzione culturale

Il settore culturale sulla base di classificazioni internazionali può comprendere varie attività². Ai fini del presente lavoro possiamo considerare la tripartizione fra:

- il nucleo dei beni e delle attività culturali (visual arts, performing arts, heritage)³ dove si trovano i musei, gli archivi, le biblioteche, le mostre, il teatro, la danza, la scultura, la pittura e la fotografia, l'arte contemporanea;
- il nucleo delle cultural industries in cui rientrano le produzioni cinematografiche, video musicali, lo spettacolo, le agenzie di stampa, l'editoria;
- il settore creativo (creative industries) che «comprende un insieme di funzioni collegate in forme più o meno dirette alla produzione, come il design, l'architettura, la pubblicità, oltre ad un composito insieme di attività connesse con l'industria dell'informazione e della comunicazione»⁴.

Se volessimo focalizzare le principali proprietà delle attività creative (che ovviamente non appartengono esclusivamente alle industrie creative, ma anche a quelle culturali e al nucleo delle visual and performing arts) possiamo utilizzare la proposta di Richard Caves⁵ che le individua:

¹ Augé (2009), p. 47.

² Per approfondimenti si veda Santagata (2009).

³ Dalla Torre (2009).

⁴ Dalla Torre (2009).

⁵ Caves. (2001), pp. 1-13.