



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in
**Economia e Gestione delle Arti
e delle attività culturali**

Tesi di Laurea
**Strategie di networking
per le gallerie d'arte:**
il caso di Venice Galleries View

Relatore

Ch. Prof. Francesco Casarin

Correlatrice

Ch.ma Prof.ssa Stefania Portinari

Laureando

Matteo Rumor

Matricola 846766

Anno Accademico

2018 / 2019

INDICE

Introduzione	4
1. Il sistema dell'arte contemporanea	7
1.1 La struttura	7
1.1.1 Le gallerie d'arte, tipologie e diversificazione	8
1.1.2 Le case d'asta	11
1.1.3 Le fiere	13
1.1.4 Le vendite online	15
1.1.5 Il ruolo di critici d'arte e stampa	17
1.1.6 Il collezionista	19
1.1.7 I musei di arte contemporanea	22
1.2 L'artista	23
1.2.1 Il riconoscimento dell'artista	23
1.2.2 Le fasi della carriera	24
1.2.3 L'artista ed il grande pubblico	27
2. Il pubblico	29
2.1 Il pubblico dell'arte contemporanea	29
2.2 Benefici, motivazioni e criticità nel coinvolgimento del pubblico per arte contemporanea	30
2.3 Il ruolo del pubblico nel sistema dell'arte contemporanea	34
3. Le gallerie d'arte che praticano ricerca artistica	37
3.1 Tra ricerca ed equilibrio economico	37
3.2 Lo sviluppo di immagine e reputazione	38
3.3 L'attuale situazione delle gallerie d'arte	40
3.4 Il ruolo delle gallerie per l'offerta culturale del territorio	41
3.5 Il pubblico e le gallerie d'arte	43
3.5.1 Chi visita le gallerie d'arte	43
3.5.2 Estrazione del valore per il visitatore	43
3.5.3 Ostacoli emotivi, cognitivi e risorse richieste	45
4. Le strategie cooperative e la loro applicazione nel mondo della cultura	48
4.1 Caratteristiche e tipologie di strategie cooperative	48
4.2 Reti e Clusters	53

4.3	La cooperazione nel mondo della cultura	55
4.3.1	Le motivazioni	55
4.3.2	La struttura.....	57
4.3.3	Vantaggi.....	59
4.3.4	Criticità e svantaggi.....	62
5.	Il Networking come opportunità per le gallerie d'arte che praticano ricerca: Il caso di Venice Galleries View.....	64
5.1	Il networking per le gallerie d'arte	64
5.2	Opportunità e criticità.....	65
5.3	Il caso di Venice Galleries View.....	68
5.3.1	La scelta del caso studio.....	68
5.3.2	La metodologia	69
5.3.3	La rete.....	70
5.3.4	Le gallerie coinvolte	71
5.3.5	Le condizioni ambientali.....	75
5.3.6	Gli obiettivi della rete.....	79
5.3.7	Le attività svolte ed i risultati ottenuti.....	81
5.3.8	Critiche e punti deboli.....	86
5.3.9	Progetti futuri.....	90
5.3.10	Dati rilevanti e risultati da segnalare.....	91
5.4	Il networking tra gallerie come strumento per coinvolgere il pubblico.....	95
	Conclusioni e limiti della ricerca	97
	Appendici	100
	Appendice 1	100
	Appendice 2.....	106
	Appendice 3.....	112
	Appendice 4.....	115
	Appendice 5.....	118
	Appendice 6.....	121
	Bibliografia.....	125

Introduzione

Questa tesi si propone di valutare l'utilità dello strumento del networking applicato all'ambito culturale, argomento ampiamente trattato dalla letteratura di marketing più generale, ma che nel campo specifico del mondo della cultura è stato scarsamente discusso ed analizzato. La ricerca va ad approfondire in particolare l'applicazione di queste strategie allo specifico settore delle gallerie d'arte contemporanea che praticano ricerca artistica.

Questi soggetti rappresentano una sorta di elemento ibrido nel sistema dell'arte, con una doppia funzione: di selezione e promozione per gli artisti che vogliono accedere al mercato e di integrazione dell'offerta culturale per il territorio in cui operano. Sostanzialmente sono il primo, e per molto tempo unico, punto di contatto tra il pubblico e il lavoro degli artisti. Un artista viene infatti proposto al grande pubblico solo una volta che ha raggiunto la piena affermazione sul mercato, quando le sue opere vengono acquistate ed esposte da un museo. Da questo punto di vista le gallerie svolgono un'importante attività di promozione culturale, mantenendo allo stesso tempo un ruolo fondamentale per il sistema-mercato, perché con il loro lavoro di ricerca e selezione vanno ad alimentare l'offerta con proposte nuove ed innovative.

Nel corso degli ultimi anni sono però emerse nuove criticità del settore che vanno ad influire negativamente sull'attività delle gallerie, soprattutto di fascia media. Queste si identificano in particolare con: l'aumento dei costi di affitto per gli spazi espositivi in città, la grande centralità delle fiere che attirano un grande numero di collezionisti, la costante crescita del commercio online e la difficoltà a trattenere gli artisti una volta raggiunto il successo. Le gallerie di ricerca si trovano di fatto a dover affrontare una situazione per la quale mantenere uno spazio fisso ed un'offerta espositiva costante è diventato sempre più costoso e meno redditizio. Per questo motivo nascono con crescente frequenza iniziative di gallerie online o senza una vera e propria sede, con progetti espositivi temporanei in spazi sempre diversi. Esperienze che stravolgono però totalmente la funzione delle gallerie in quanto non mantengono in nessun modo un legame con il territorio, per il quale non rappresentano più una proposta culturale. Inoltre vengono meno al fondamentale lavoro di ricerca e sperimentazione tipico delle gallerie, che grazie allo spazio fisico fisso forniscono ai propri artisti un luogo con cui confrontarsi per creare, sperimentare e promuoversi, dialogando anche con altri soggetti ed istituzioni a livello locale.

Per far fronte alle nuove criticità ed alla necessità di mantenere uno spazio fisico che possa essere il fulcro della propria attività, le gallerie devono identificare delle nuove strategie; una di queste è rappresentata dalla creazione di un network cooperativo con altri soggetti simili a livello territoriale. Si tratta di una soluzione già applicata da diversi gruppi di galleristi in molte parti del mondo, che non è stata però ancora studiata ed analizzata in modo approfondito dalla letteratura. Risulta invece di fondamentale importanza l'analisi di queste strategie per verificare se siano in effetti utili a mitigare l'attuale situazione di crisi. Studiarle aiuta a comprendere quali sono le criticità, i risultati possibili e le buone pratiche che si possono ricavare dalle esperienze sviluppate fino ad oggi. Possono fornire delle linee guida utili alle gallerie che decidono di intraprendere strategie di questo tipo, applicabili anche ad altre tipologie di reti sviluppate in ambito culturale.

L'obiettivo di questa tesi è quindi di identificare opportunità e svantaggi di tale pratica, rilevati sia nella letteratura generica che di settore, andandone a verificare gli effettivi risvolti nel caso studio selezionato.

Si è scelto di prendere in esame Venice Galleries View, rete composta da nove gallerie d'arte localizzate nella città di Venezia. Questo caso aiuta a comprendere le motivazioni e le condizioni che hanno portato alla nascita di una rete di questo tipo in una città con caratteristiche e dinamiche particolari come Venezia, che si identifica come un centro nevralgico per l'arte contemporanea a livello internazionale.

Si è cercato di verificare se la strategia di networking sia stata utile per mitigare le attuali difficoltà delle gallerie in relazione al mercato ed alla particolare situazione ambientale in cui si trovano. Allo stesso tempo è stata misurata la sua efficacia nell'aumentare la partecipazione del pubblico generico e la notorietà dei partner.

Per la raccolta dei dati si è scelto di utilizzare il metodo dell'intervista in profondità su una selezione di galleriste appartenenti alla rete, quali Alberta Pane (Galleria Alberta Pane), Michela Rizzo (Galleria Michela Rizzo), Emanuela Fadalti (Marignana Arte) e Marina Bastianello (Galleria Massimo de Luca). Sono stati intervistati inoltre Giorgio Dariol, attuale coordinatore del progetto, Aurora Fonda, proprietaria di A plus A Gallery, la quale ha deciso di uscire dal network nel 2018 e Giorgio Mastinu, il quale invece ha scelto di non entrare a farne parte.

Il primo capitolo della tesi rappresenta un'analisi dell'attuale sistema dell'arte contemporanea. Ne delinea la struttura, i soggetti partecipanti ed il percorso che gli artisti compiono al suo interno durante la loro carriera. Attraverso i report più recenti rilasciati da Art Basel e UBS vengono identificate le attuali dinamiche del mercato, le sue criticità e le più recenti tendenze.

Nel secondo capitolo si delinea il ruolo del pubblico all'interno del sistema ed il grado di importanza che svolge nel consolidamento della notorietà e dell'immagine di un artista nel corso della sua carriera. Attraverso i più recenti dati a disposizione si è cercato di identificare la tipologia e la percentuale di pubblico che frequenta gli ambienti dell'arte contemporanea ed in particolare le gallerie d'arte. Sono state inoltre definite le principali motivazioni che portano il pubblico ad interessarsi a questo settore ed allo stesso tempo gli ostacoli che possono scoraggiarne la partecipazione.

Nel terzo capitolo è stata analizzata l'attuale situazione delle gallerie d'arte contemporanea con un programma fortemente improntato alla ricerca. Vengono studiate le dinamiche che ne influenzano l'attività e le criticità a cui devono far fronte. Contemporaneamente si analizza il loro ruolo all'interno dell'offerta culturale del territorio ed il rapporto con il pubblico, guardando anche alle modalità di estrazione di valore da parte dei visitatori durante la partecipazione alle mostre in galleria, così come le spese e le difficoltà richieste che ne ostacolano il coinvolgimento.

Nel quarto capitolo viene fatta una revisione della letteratura sul tema delle strategie di networking in ambito aziendale e nello specifico campo delle reti in ambito culturale, approfondendo le motivazioni, i vantaggi e gli svantaggi emersi dalle analisi svolte fino a questo momento. Ne vengono delineate anche le strutture tipiche e le principali caratteristiche in termini di coinvolgimento, aspettative e relazione tra i partner.

Nel quinto capitolo si procede con l'analisi delle possibili difficoltà e dei risultati prospettabili nell'applicazione di queste strategie al campo specifico delle gallerie d'arte, ricercandoli poi nel caso studio di Venice Galleries View.

Lo studio si sviluppa a partire da un'analisi delle condizioni ambientali che interessano le gallerie prese in esame e da una descrizione dei diversi soggetti che compongono la rete.

Prosegue poi approfondendo gli obiettivi e le aspettative che hanno dato vita al progetto e le diverse iniziative realizzate fino a questo momento, così come le critiche avanzate dalle gallerie che non partecipano al progetto e le effettive problematiche emerse durante l'attività. Vengono infine delineate le prospettive ed i progetti futuri che le galleriste si propongono di realizzare. Attraverso questi dati si evidenziano le buone pratiche del progetto, i punti critici e l'effettivo impatto ottenuto per quanto riguarda il coinvolgimento del pubblico.

Si identificano così i risultati raggiunti ed in che modo hanno aiutato a contrastare le attuali difficoltà riscontrate dalle gallerie.

1. Il Sistema dell'Arte Contemporanea

1.1. La struttura

Gli artisti contemporanei e le loro opere si muovono attraverso un sistema ormai ben delineato, attraverso il quale ottengono valore e riconoscimento. Il sistema è popolato da diversi soggetti che, a seconda dei loro interessi e della loro specializzazione, intervengono in diverse fasi della carriera di un artista certificandone la validità artistica e di conseguenza anche il valore commerciale. Gli attori coinvolti nel sistema sono *strettamente interconnessi ed offrono, per diverse finalità (con obiettivi commerciali o culturali), ed in strutture appropriate (gallerie, case d'asta, fiere, musei, fondazioni), beni di lusso ad alto contenuto simbolico creati per soddisfare un bisogno estetico e culturale* (Zorloni, 2011). Tutti gli operatori del sistema dell'arte contribuiscono alla formazione del mercato, come si può vedere nello schema in Fig. 1, a sinistra sono rappresentati i soggetti che compongono l'offerta, vi troviamo gli artisti stessi e le strutture che operano da mediatori tra gli artisti e gli acquirenti, cioè gallerie d'arte e mercanti, case d'asta e fiere; dal lato opposto i soggetti che compongono la domanda di opere d'arte: musei, fondazioni e collezionisti. Sono rappresentate anche le organizzazioni che vengono coinvolte per attività collaterali, come le case editrici, i servizi assicurativi ed i consulenti.

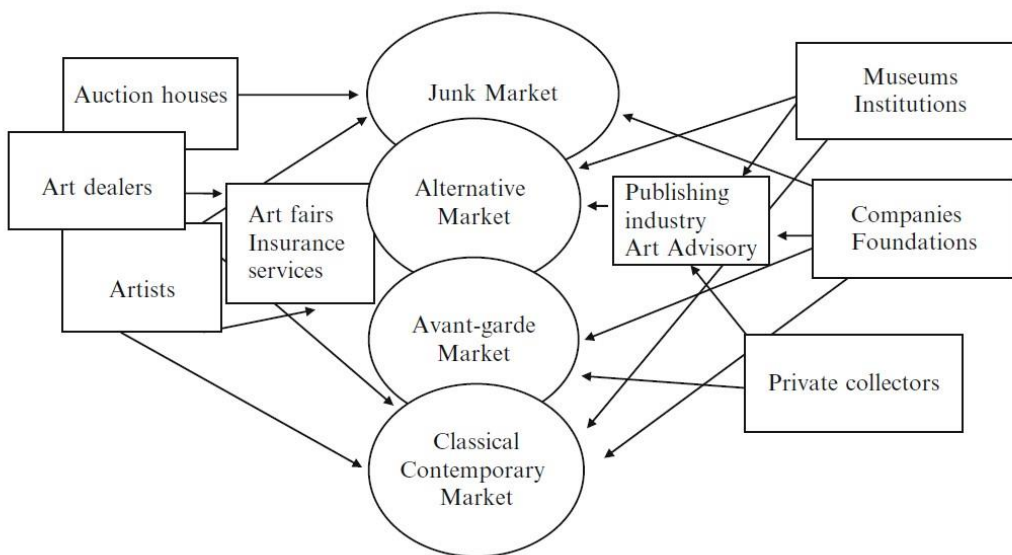


Fig. 1 The system of contemporary art (Zorloni 2005)

Il mercato può essere poi segmentato orizzontalmente in due tipologie (Zorloni, 2011):

- **Mercato primario**, in cui le opere d'arte vengono immesse per la prima volta sul mercato e comprende le gallerie d'arte che praticano ricerca artistica, le fiere e gli studi d'artista.
- **Mercato secondario**, che prevede lo scambio di opere già presenti sul mercato, formato principalmente dalle case d'asta ma anche da quelle gallerie d'arte che si occupano di artisti contemporanei storicizzati o comunque già pienamente affermati.

Si può poi attuare una segmentazione in senso verticale, suddividendo il mercato in quattro fasce, a seconda della portata geografica e del *range* di prezzo delle opere che vengono commercializzate (Zorloni, 2011):

- **Classic Contemporary Market**, in cui circolano le opere d'arte di artisti ancora in vita ma già considerati classici, le cui opere sono già disponibili sul mercato secondario. Si tratta di un mercato con forti barriere all'entrata controllato da poche gallerie di grande peso internazionale. Questa è la fascia di mercato di riferimento per i collezionisti più abbienti che hanno interesse a fare investimenti a basso rischio su opere estremamente costose.
- **Avant-Garde Market**, formato dagli artisti più quotati, che vengono gestiti dalle più importanti gallerie internazionali e sono presentati alle fiere di più alto prestigio. Si tratta di artisti che hanno attirato l'attenzione di critica e collezionisti nei decenni precedenti e rappresentano un'ottima opportunità di investimento. È un oligopolio controllato da poche decine di operatori, in grado di gestire ed influenzare le quotazioni.
- **Alternative Market**, si tratta di un mercato tendenzialmente nazionale, in cui circolano le opere degli artisti emergenti, gestiti da gallerie con fondi limitati ma buona capacità di selezione e degli artisti già riconosciuti che fanno parte di correnti storiche passate.
- **Junk Market**, il mercato a livello locale in cui vengono vendute opere destinate principalmente ad uso decorativo.

Parallelamente al mercato, in cui le opere d'arte vengono vendute, si sviluppa anche un sistema di offerta di servizi atti a soddisfare la domanda del pubblico interessato all'arte a scopo di approfondimento culturale, che non partecipa alla compravendita. I soggetti principalmente coinvolti nello sviluppo di questo tipo di offerta sono musei e fondazioni, che per questo motivo partecipano da acquirenti al mercato. A questi possiamo aggiungere anche le gallerie d'arte, che in alcuni casi (come si vedrà nei capitoli successivi) partecipano allo sviluppo dell'offerta culturale del territorio.

Il sistema dell'arte è composto da diversi soggetti, *key component* (Rodner, Thomson, 2013) più volte delineati in letteratura (Robertson, 2005; Poli, 2007; Thompson, 2009; Zorloni, 2011); si andrà di seguito ad identificarli e a delinearne le funzioni ed il loro attuale peso sul mercato.

1.1.1. Le gallerie d'arte, tipologie e diversificazione

L'offerta commerciale di opere d'arte contemporanea è complessa e stratificata, i diversi soggetti che operano con il nome di gallerie d'arte *non rappresentano affatto una categoria omogenea, ma si devono dividere in varie sottocategorie, in relazione alle differenti funzioni specifiche che svolgono ai diversi livelli di mercato, e in rapporto ai diversi tipi di prodotto oggetto del loro commercio* (Poli, 2007).

I mercanti d'arte vengono generalmente divisi in coloro che si occupano di vendere opere trattando direttamente con l'artista, muovendosi quindi nel mercato primario, e coloro che si occupano di compravendita di opere di artisti già affermati nel mercato secondario.

Nella maggior parte dei casi però non esiste una vera distinzione tra le gallerie che si rivolgono al mercato primario e quelle che si rivolgono al mercato secondario. Spesso le gallerie che si occupano degli artisti emergenti, partecipano anche alla compravendita di opere di artisti già quotati, per bilanciare rischi e spese.

I galleristi del mercato primario, che praticano ricerca artistica ed investono sui nuovi talenti, sono coloro che hanno permesso l'affermarsi delle principali correnti artistiche emerse fino ad oggi, pensiamo ad esempio a Leo Castelli con la Pop Art, il Minimalismo e l'arte concettuale. Grazie a questi galleristi procede la ricerca e viene dato spazio agli artisti più innovativi.

Le loro gallerie sono di fatto delle realtà ibride perché la loro attività consiste nell'organizzazione di mostre temporanee di uno o più artisti, che se da una parte sono un'attività essenziale per la vendita delle opere ai collezionisti rappresentano anche un'offerta culturale per il pubblico. Per questo motivo sono spesso integrate in progetti di cluster e quartieri culturali, sempre più spesso inseriti nella pianificazione territoriale.

La figura del gallerista del mercato primario ricorda in un certo senso quella del mecenate. Sostanzialmente il gallerista *investe tempo e risorse per introdurre e descrivere gli obiettivi dell'artista, ad un gruppo di certificatori, rappresentato da intellettuali, curatori e critici, provvedendo a contestualizzare le opere ed interpretarne il significato* (Zorloni, 2011). Per perseguire questo fine investe in termini economici e gestionali, attivando tutte quelle operazioni di marketing necessarie a realizzare e promuovere le esposizioni temporanee dell'artista presso la propria galleria. Si occuperà anche di promuovere i propri artisti in eventi ed iniziative presso altre istituzioni e di portare i loro lavori all'attenzione del mercato e dei collezionisti alle fiere d'arte.

Questo tipo di gallerie rappresentano la vera opportunità di guadagno per chi investe in arte, perché trattando direttamente con l'artista possono mantenere dei prezzi più bassi rispetto a quelli del mercato secondario, questo le rende generalmente preferibili alle case d'asta. La galleria d'arte rappresenta il punto di partenza della carriera di un artista, il primo contatto con il pubblico e con il mercato.

Le gallerie d'arte si basano molto spesso (soprattutto se sono gallerie di piccola e media dimensione), sull'abilità del gallerista nel mantenere dei rapporti consolidati con i propri artisti e con i propri collezionisti. Si può dire, in generale, che il mercato dell'arte si basa quasi totalmente su dei network sviluppati e coltivati con grande sforzo dai diversi stakeholders. Riuscire ad ottenere dei rapporti privilegiati con collezionisti, artisti, curatori, critici e giornalisti è l'unico modo per sopravvivere e riuscire ad emergere rispetto ai concorrenti.

Il rapporto di fiducia che si instaura tra il gallerista ed i propri collezionisti determina l'affidabilità e la reputazione del gallerista.

Come rilevato nella ricerca di Schönfeld e Reinstaller, *The effects of gallery and artist reputation on prices in the primary market for art: a note* (2007), *reputation is a strong signal about the gallery's competence in picking high potential artists and thus inversely proportional to the individual*

buyer's risk to buy low quality art, la reputazione è sostanzialmente la garanzia di affidabilità che caratterizza l'immagine sul mercato della galleria.

La galleria inoltre è in grado di influenzare la reputazione degli artisti che tratta. Poiché anche solo decidendo di inserire nella propria offerta un particolare artista, manda un segnale ai potenziali acquirenti, certificandone la qualità.

La dimensione e l'importanza delle gallerie d'arte, così come la loro disponibilità economica determinano il mercato a cui sono in grado di partecipare.

Poche gallerie al mondo possono entrare nel mercato dei classici contemporanei, poiché le cifre a cui vengono venduti sono estremamente proibitive. Appartengono a questa categoria solo le gallerie più potenti al mondo, le quali molto spesso sono organizzate come vere e proprie aziende. Sono mercanti che molto spesso si occupano sia del mercato primario che di quello secondario e sono in grado di trattare con i collezionisti più abbienti. Detengono il monopolio, almeno a livello nazionale di alcuni artisti con quotazioni estremamente alte.

Le altre gallerie di grandi dimensioni e di portata internazionale, con una forte immagine e reputazione fanno generalmente riferimento al mercato di avanguardia, dove i collezionisti più avvezzi al rischio investono su opere con costi medio-alti che possono aumentare di molto il loro valore nel tempo ma richiedono un'alta esposizione al rischio. È un mercato comunque riservato a relativamente poche gallerie molto importanti e con una buona disponibilità economica, le quali si occupano principalmente del mercato primario. Le gallerie di piccole dimensioni e con budget limitato, saranno obbligate ad operare nel mercato alternativo. Questo mercato attua una selezione sia degli artisti, che da emergenti dovranno cercare di guadagnare l'interesse dei collezionisti, che delle gallerie, poiché dovranno dimostrare di essere in grado di scoprire gli artisti più promettenti per i loro collezionisti.

Per quanto riguarda le gallerie d'arte che fanno riferimento principalmente al mercato secondario, si tratta di gallerie di piccola o media dimensione, sono quasi esclusivamente orientate alla vendita ed il loro apporto alla promozione ed al lavoro degli artisti è praticamente nullo, la rilevanza culturale di questi operatori è molto bassa. I galleristi che si muovono in questo mercato coltivano rapporti solo con altri mercanti e con i possibili acquirenti, non hanno nessun interesse a collaborare con gli artisti finanziando il loro lavoro, perché si tratta di investimenti estremamente rischiosi.

Un'altra tipologia di gallerie è costituita da quegli spazi che vengono affittati agli artisti che, non trovando nessun gallerista disposto a pagare le spese di una loro mostra, sono costretti ad accollarsi tutte le spese pur di avere la possibilità di esporre. Si tratta di operatori che non hanno niente a che vedere con il mondo dell'arte, costituiscono l'ultima spiaggia per gli artisti in preda alla disperazione.

Riuscire a trovare un gallerista disposto ad organizzare a sue spese una propria personale è fondamentale per la carriera di un artista, *è il primo e indiscutibile segno di apprezzamento che provenga da un addetto ai lavori* (Vettese 1991).

Altra tipologia di spazi simili è rappresentata dalle gallerie gestite da cooperative di artisti. Sempre più numerose, costituiscono una buona strategia per gli artisti che hanno la necessità di promuovere il proprio lavoro. A differenza degli spazi in affitto godono di maggiore considerazione e garantiscono una certa visibilità. Permettono soprattutto di sviluppare un network di contatti simili a quello di una galleria tradizionale.

1.1.2. Le case d'asta

Le case d'asta sono i principali soggetti che operano nel mercato secondario, si occupano della vendita su commissione di opere d'arte di vario genere. Le opere che vengono vendute nelle aste sono solitamente di artisti già riconosciuti. A differenza delle gallerie d'arte operanti nel mercato primario, le case d'asta hanno un obiettivo esclusivamente commerciale.

La vendita all'asta avviene quindi solitamente durante il periodo di maturità dell'artista, è qui che si verificano le maggiori oscillazioni di prezzo e dove vengono messe in atto le strategie speculative.

Partecipano alle aste cinque tipologie di acquirenti (Zorloni, 2011):

- I *compratori occasionali*, che partecipano raramente alle aste e sono generalmente interessati ad un articolo in particolare.
- I *puri collezionisti*, che comprano allo scopo di ampliare la propria collezione, senza fini speculativi.
- I *puri speculatori*, che comprano le opere con l'intenzione di rivenderle in seguito ad un prezzo maggiore.
- I *mercanti*, che possono partecipare per proprio conto, per conto di un cliente oppure per rivendere immediatamente l'opera alla fine dell'asta.
- I *musei*, che desiderano ampliare la propria collezione.

Il mercato del collezionismo di arte contemporanea ha iniziato ad assumere una dimensione notevole a partire dagli anni '80, facendo la fortuna di numerose case d'asta, ma soprattutto di Christie's e Sotheby's, le due giganti del mondo delle aste d'arte. Le aste più importanti avvengono in queste due case, esse formano di fatto un duopolio, *Christie's e Sotheby's controllano l'80% del mercato delle aste d'arte di primo livello, e hanno il monopolio quasi assoluto delle opere che vengono vendute al di sopra del milione di dollari* (Thompson, 2009). Nell'anno 2017 hanno mantenuto un livello assolutamente più alto rispetto alla concorrenza, realizzando il 40% delle vendite di tutto il mercato delle aste (McAndrew, 2018) e nel corso del 2018 hanno realizzato l'80% del valore delle vendite di beni artistici, sempre in riferimento al settore delle aste (McAndrew, 2019).

A concorrere con le due giganti londinesi troviamo le case d'asta di livello internazionale come Poly Auction, China Guardian ed Heritage Auctions. Le prime due operano nel mercato cinese, che dopo il grande picco del 2016 in cui ha raggiunto il maggior numero di vendite a livello globale, si

trova attualmente al secondo posto dopo gli Stati Uniti. Rappresenta comunque una grossa fetta del mercato, con il 30% delle vendite.

Heritage Auctions vende invece principalmente attraverso le aste online, per le quali è stato registrato un crescente interesse sia da parte degli acquirenti che da parte delle case d'asta. Anche se le aziende più tradizionali hanno impiegato più tempo per adeguarsi, ora si stanno impegnando fortemente per investire in questo tipo di servizi. Anche se Christie's e Sotheby's non hanno ancora registrato una forte percentuale di vendite online, rappresenta comunque un mercato di spicco per le case d'asta di secondo livello, che svolgono un'attività di vendita a livello nazionale o, nel caso delle più piccole, a livello solamente locale.

Le opere d'arte sono un bene di cui è molto difficile quantificare il valore, le aste servono soprattutto a questo, sono infatti un metodo più efficace per quantificare il valore di un artista rispetto alla contrattazione tra privati; mettono in gioco un meccanismo di competizione che permette di quantificare in modo abbastanza preciso il prezzo di mercato delle opere di un certo artista. Nel corso di un'asta infatti l'opera viene venduta al prezzo di riserva più alto tra quelli degli acquirenti interessati.

Le case d'asta trattano gli artisti il cui prezzo di mercato ha un valore superiore ad una soglia minima, che varia a seconda del prestigio e del mercato di riferimento. Appare evidente quindi che se una casa d'aste decide di inserire in un'asta un certo artista, *it sends a signal to the market about the fame and the general evaluation of the artist* (Zorloni, 2011). Anche il solo accesso ad una casa d'aste può influenzare la quotazione degli artisti.

Le case d'asta più famose, come Sotheby's e Christie's, grazie alla loro forte brand image rappresentano il grado di certificazione massimo per gli artisti, l'arrivo delle proprie opere in queste aste rappresenta un punto di arrivo fondamentale. Apparire in un'asta di Sotheby's permette all'artista di ottenere notorietà presso collezionisti e fa aumentare notevolmente la sua quotazione. È possibile affermare che, nella maggior parte dei casi, le opere di un artista, vengono vendute in aste importanti solo nella fase finale della sua vita, a parte i rari casi di artisti che ottengono grande fama molto velocemente.

I rapporti tra le case d'asta ed i collezionisti si sono intensificati notevolmente negli ultimi anni ed a scopo di fidelizzazione sono stati creati nuovi servizi di consulenza per i clienti. Questo tipo di strategie, legate anche al mutato rapporto con gli artisti, con cui a volte le case d'asta hanno contatti sin dall'inizio della loro carriera, creano un conflitto di ruoli con le gallerie.

I ruoli tradizionalmente rivestiti dalla casa d'aste e dalla galleria si sfumano ulteriormente se si considera che oggi le case d'asta organizzano sempre più frequentemente mostre, non aste, a fini di vendita (Zampetti Egidi, 2014). Si sono verificati anche dei casi in cui delle case d'asta hanno rilevato alcune gallerie per potervi realizzare delle mostre, celebre il caso di Christie's che nel 2007 ha acquistato la galleria commerciale Haunch of Venison.

Si è rivelata però una strategia di scarso valore per la casa d'aste che ha deciso di chiuderla nel 2013 convertendola in una piattaforma di vendita privata per il solo mercato secondario.

Una galleria d'arte gestita da una casa d'aste non è vista di buon grado dal mercato, come emerge dalla valida analisi di Sarah Thornton su *The Economist* (2010) realizzata nel momento delle dimissioni di Harry Blain and Graham Southern, fondatori della galleria. Dopo l'acquisizione da parte di Christie's infatti la galleria è stata esclusa dalle grandi fiere come *Frieze* ed ha dovuto rinunciare a diversi artisti, come Keith Tyson, che ha dichiarato di non sentirsi a suo agio nell'essere rappresentato da una galleria gestita da una casa d'aste.

Sarah Thornton definisce questo tipo di galleria come una *weird beast* [...] *unconventional alliance of the primary and secondary market* (Thornton, 2010), non solo il sistema dell'arte agisce nei suoi confronti dimostrando una certa diffidenza, ma come sottolineato dalle dimissioni dei due fondatori, non ha gli stessi interessi e lo stesso approccio al mercato di un gallerista. Ad esempio *traders rarely opt to sell a work at a lower price to a museum in the interests of developing an artist's career. High prices are an end in themselves for an auction house* (Thornton, 2010).

La conversione di Haunch of Venison in una galleria per la vendita privata nel mercato secondario segue invece il crescente trend di vendite private realizzate dalle case d'asta, che rappresentano una percentuale crescente del loro giro di affari.

1.1.3. Le fiere

The ways in which buyers access and purchase art have changed significantly over the last 20 years. Historically, the main channels were private sales, usually via galleries and dealers, and public sales at auction. While these two channels still prevail, buyers and sellers now interact regularly at events and online. The rise of art fairs and e-commerce have been the most documented developments in the trade since 2000 (McAndrew, 2018).

Le fiere sono una realtà in costante ascesa, a cui galleristi e mercanti d'arte dedicano molte energie e risorse. Come rappresentato in fig. 2, nel grafico realizzato con i dati raccolti nel rapporto *The Art Market 2019*, di McAndrew (2019) per Art Basel e UBS, si può verificare come attualmente il 46% delle vendite di opere d'arte vengano realizzate dai galleristi durante le fiere (di cui il 31% in fiere internazionali), con un trend positivo ed una crescita del 5% dal 2016.

Si può supporre anche che le gli affari realizzati durante le fiere siano in realtà maggiori. Dato che verificare con certezza in che momento viene effettivamente realizzata una vendita è spesso difficile, è possibile che durante le fiere si sviluppino dei contatti ed accordi con alcuni collezionisti che portano poi all'acquisto in un momento successivo.

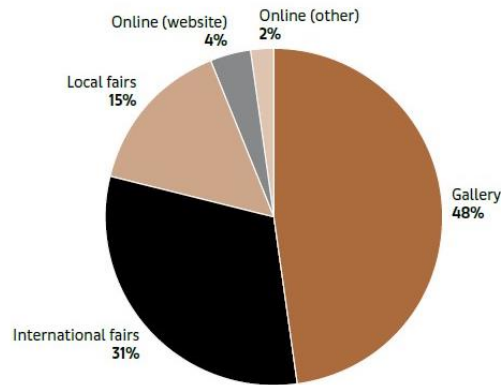


Fig. 2 Share of Dealer Sales by Channel in 2018 (McAndrew, 2019)

Le fiere sono sostanzialmente una piattaforma commerciale per gallerie ed artisti, in questi appuntamenti annuali si riuniscono i professionisti dell'arte, non solo venditori ed acquirenti ma anche operatori del settore che cercano di promuovere la propria attività ed ampliare il loro network di contatti.

Per i galleristi le fiere rappresentano un'ottima piattaforma di vendita perché permettono di mostrare in pochi giorni le opere dei propri artisti ad un pubblico più numeroso di quello che visita normalmente le gallerie. Il pubblico delle fiere è composto poi da collezionisti provenienti da diversi paesi. Permettono quindi di ampliare gli orizzonti di mercato facendo assumere al proprio business una dimensione internazionale.

Il crescente interesse per le fiere nasce anche come risposta dei galleristi alla forte popolarità ottenuta delle case d'asta, attraverso queste piattaforme infatti è possibile riprodurre alcune dinamiche della vendita all'asta (McAndrew, 2018). Tra i collezionisti si crea un'atmosfera che ricorda quella competitiva delle aste, in cui tutti hanno a disposizione un vasto range di opere a diverse fasce di prezzo, per un tempo limitato; questo stimola i compratori a cercare di aggiudicarsi velocemente le opere a cui sono interessati.

Le fiere rappresentano un vantaggio anche per i collezionisti, che in poche ore possono rendersi conto di cosa offre in quel momento il mercato, con tutte le maggiori gallerie raccolte in un unico spazio. Sono il luogo ideale per osservare le attuali tendenze, poiché *everyone goes there to sell, no one is interested in exhibiting works that are unsalable at that moment* (Zorloni, 2011). Quindi generalmente le opere che un gallerista sceglie di esporre in quei giorni appartengono ad artisti in forte crescita o dalle vendite stabili. Si può dire poi che acquistare in una fiera aiuta a limitare i rischi di incorrere in truffe o inganni, poiché le gallerie ospitate, prima di essere ammesse, sono sottoposte ad una preventiva selezione che ne certifica l'affidabilità.

L'immagine di una fiera è influenzata dalla qualità degli operatori che vengono ammessi al suo interno, quindi ha una forte motivazione a controllare che non si verifichino truffe a danno degli acquirenti.

Si noti anche che allo stato attuale si è venuta a creare una situazione in cui i collezionisti *now can tell you which fair they purchased something from but not necessarily which gallery. In this way, the fair has become the brand that collectors trust, the brand that sells the art* (Winkleman, 2015). Di fatto una grande parte di collezionisti preferisce acquistare alle fiere anche perché ritiene che siano in grado di certificare la qualità dei mercanti che espongono al loro interno, si fidelizzano più alla fiera che alla galleria. *Art fairs provide an endorsement of quality through their selection and vetting process, they add value to the items on offer, reducing the risk to the buyer and increasing trust between buyer and seller* (Pownall, 2017). Questo senza dubbio contribuisce dalla tendenza dei collezionisti a visitare con meno frequenza le singole gallerie.

While fairs remain critical to top galleries, it is important not to underestimate their importance for smaller and mid-sized galleries that exist outside the major market hubs (McAndrew, 2019), le fiere rappresentano in ogni caso una piattaforma fondamentale per lo sviluppo delle gallerie, anche e soprattutto per quelle di piccole o medie dimensioni. Per le gallerie emergenti, partecipare alle fiere è fondamentale per farsi conoscere a livello nazionale ed internazionale ed ampliare il loro network di contatti con i professionisti del settore. La preventiva selezione è una forma di certificazione che può influenzare la reputazione della galleria, *essere accettata a una fiera importante equivale a una sorta di convalida del proprio valore, venirne esclusa può essere letto come un indice di declino* (Zampetti Egidi, 2014).

Le fiere sono anche una delle situazioni in cui *galleries meet and interact, the fairs inevitably encourage networking among galleries* (Yogev, Grund, 2012), network che molto spesso sfociano nell'organizzazione di strategie collaborative *the connections between galleries promote cooperation as well as an exchange of information and other types of resources* (Yogev, Grund, 2012).

Le fiere più rinomate attualmente sono Art Basel e Art Basel Miami, Armory Show a New York, Frieze a Londra, Arco a Madrid, FIAC a Parigi, Art Brussels, Art Cologne, Art Forum a Berlino e per quanto riguarda l'Italia Arte Fiera a Bologna, Miart a Milano e soprattutto Artissima di Torino.

1.1.4. Le vendite Online

Non solo le aste online, ma anche le piattaforme digitali per le gallerie d'arte rappresentano ormai una porzione rilevante del mercato di opere d'arte. Secondo i dati ricavati dal rapporto di McAndrew *The Art Market 2019* per Art Basel e UBS, la vendita di opere su piattaforme online ha raggiunto il nuovo record di 6 miliardi di dollari nel 2018, che ha rappresentato il 9% del valore delle vendite a livello globale di arte e antichità. Il volume di vendite online è aumentato, nel corso degli scorsi cinque anni del 72% (McAndrew, 2018).

Prices generally for sales online, however, remain predominantly in the low-to-middle price brackets. A survey of just over 70 companies engaged in e-commerce by Arts Economics in 2018 showed that most online-only companies still sell the majority of their works in the segment of \$5,000 and below, with less than 10% of transactions reported at price points over \$250,000.

(McAndrew, 2019), sembra che la maggior parte dei collezionisti non siano ancora propensi ad acquistare opere di alto valore attraverso le piattaforme digitali. In ogni caso nonostante si tratti di una minima parte del mercato, c'è dell'interesse anche per l'acquisto a queste fasce di prezzo. I dati raccolti da McAndrew (2019) indicano anche una tendenza ad utilizzare questo tipo di canali per gli acquisti, da parte dei collezionisti più giovani, che li scelgono molto più frequentemente rispetto a quelli più anziani.

Le aste

Per quanto riguarda Sotheby's e Christie's, anche se il ricavo ottenuto dalle vendite online rappresenta ancora una parte relativamente piccola del loro business, si tratta comunque del principale canale attraverso il quale acquisiscono nuovi clienti. Il 41% dei nuovi acquirenti che hanno scelto Christie's per i loro acquisti arriva dalle piattaforme digitali.

Sotheby's ha ottenuto invece il prezzo di vendita più alto per un'opera venduta online, con 2,5 milioni di dollari per *Untitled (1964)* di Joan Mitchell, testimoniando il crescente grado di fiducia nei collezionisti per l'acquisto online, anche a cifre molto alte, presso istituzioni consolidate come questa. Più in generale *reputable galleries and auction houses that have already created brand awareness and reputation put their brand behind the artists and artworks that they represent. Their curatorial skills provide a trusted platform with which consumers and collectors can buy online.* (Pownall, 2017).

Per quanto riguarda le case d'asta di secondo livello, le vendite online rappresentano invece una parte importante del profitto, secondo i dati di *The Art Market 2019* (McAndrew, 2019), effettuano in questo modo circa il 19% delle loro vendite, delle quali il 74% avviene attraverso piattaforme di siti terzi, come Invaluable, the-saleroom.com, LiveAuctioneers e Artsy. Piattaforme di vendita che registrano un crescente successo, con numeri in forte crescita sia tra gli acquirenti che tra il numero di venditori che decidono di usufruire dei loro canali.

I mercanti

Fino ai primi anni duemila le gallerie d'arte in possesso di un sito web erano un numero molto limitato, ad oggi è invece impensabile per un gallerista non possederne uno. Non solo il sito web è assolutamente necessario per presentarsi a clienti ed artisti e per promuovere le iniziative realizzate nella galleria, ma rappresenta anche una possibile piattaforma di vendita.

Per quanto riguarda il settore dei mercanti d'arte, si stima che l'ammontare delle vendite realizzate online si aggiri intorno al 6% del totale, il di cui la maggior parte avviene attraverso il sito del venditore o attraverso i contatti via mail e solo il 2% attraverso piattaforme di vendita terze. La maggior parte delle vendite dei galleristi attraverso il web sono realizzate su transazioni al disotto dei 500.000 dollari (McAndrew, 2019). In ogni caso anche le gallerie più importanti, nonostante la quantità limitata di vendite realizzate, si stanno attivando per migliorare i loro canali digitali. Come per le case d'asta, anche per quanto riguarda le gallerie d'arte si è verificato che la maggior parte dei nuovi acquirenti, che non hanno mai avuto contatti con il venditore e spesso non hanno mai visitato la galleria, hanno effettuato i loro primi acquisti in questo modo.

Oltre alle gallerie fisiche che possiedono un negozio online esistono anche gallerie d'arte esclusivamente digitali come UGallery e SaatchiArt, che vendono solamente attraverso una piattaforma online. Si possono considerare a tutti gli effetti gallerie d'arte e non semplici *marketplace* in quanto rappresentano una selezione curata di artisti, non vendono indiscriminatamente qualunque opera.

Le gallerie che operano esclusivamente online curano e facilitano i rapporti tra artisti ed acquirenti senza mettere in secondo piano l'importanza dello sviluppo di network e duraturi rapporti tra gli operatori: *the emphasis is on establishing and maintaining a direct connection between artists and their clients. "Artists first, and technology second". That being said, the platform is key in facilitating the process, but the relationship between the artists and the gallery is primary in the process* (Pownall, 2017).

Gli acquisti online si sono rivelati essere un'ottima fonte di dati negli ultimi anni, poiché attraverso questo tipo di scambi si possono facilmente ottenere informazioni e *statistiche demografiche sul gruppo di clienti che ricerca o compra un determinato artista; sapere che prezzo sono disposti a spendere; sapere cosa esattamente ricercano e come impostano le ricerche* (Zampetti Egidi, 2014). Strumenti che aiutano a valutare l'andamento del mercato di un determinato artista e a comprendere meglio come mutano le preferenze dei collezionisti e su quale fascia di prezzo sono orientati.

Oltre al sito internet sono diventati fondamentali anche i social network, poiché non solo i collezionisti utilizzano molto spesso i canali di vendita online per le aste e gli acquisti dai mercanti d'arte, ma tendono a scegliere i social network come mezzo di comunicazione con artisti e gallerie per richiedere prezzi e proporre l'acquisto di alcune opere. Da questo punto di vista avrà certamente un forte impatto nei prossimi anni la nuova feature di Instagram che consente di inserire dei tag con dei link esterni sui post a scopo commerciale, permettendo sostanzialmente ai collezionisti di acquistare le opere direttamente sul social network.

We can consider Instagram and social media as an important backdrop of how art and e-commerce functions and how sales are promoted (Pownall, 2017), i social media sono in grado di generare fiducia nei confronti della galleria che si propone come venditore nei canali di vendita online. Anche il sistema di recensioni e feedback si è rivelato fondamentale da questo punto di vista. Per le gallerie che si affacciano sul mercato digitale o per quelle esclusivamente digitali, che non possiedono una brand reputation consolidata i canali social sono una parte importante della loro strategia di marketing, utile per conquistare la fiducia dei collezionisti.

1.1.5. Il ruolo di critici d'arte e stampa.

La personalità del critico d'arte ha assunto nel corso dei decenni diverse funzioni, la più nota è sicuramente quella del critico militante, che ha il compito di compattare gli artisti simili in un insieme classificato, raccogliendo coloro che, con diverse tecniche, perseguono ricerche simili. Questa tipologia di critici ha permesso la classificazione delle avanguardie del novecento, aiutando a delineare gli spunti e gli obiettivi di ricerca comuni tra diversi artisti, compito svolto inizialmente

da artisti interni al gruppo (come nel caso di Marinetti o Tristan Tzara); poi, dal periodo successivo alla seconda guerra mondiale da intellettuali esterni (come Lawrence Alloway o Germano Celant). Il critico militante ha la capacità di razionalizzare una tendenza creativa in alcune linee guida che danno modo di classificarla. Una volta raccolti gli artisti che possono essere identificati con la sua classificazione, si occupa di promuoverli presso le istituzioni ed il pubblico.

In un'accezione più generica, il critico d'arte è uno scopritore di talenti, che non si identifica necessariamente come critico militante, ma che si occupa di promuovere artisti che reputa meritevoli di attenzione. Sviluppa la sua attività attraverso la realizzazione di testi critici e collaborando con musei e gallerie per la realizzazione di mostre.

Allo stato attuale, il critico svolge sostanzialmente il ruolo di creatore di significato. Attraverso la sua preselezione genera valore per il prodotto che decide di supportare, influenzando in parte il gusto e le scelte del pubblico ed operando di fatto una prima selezione di proposte tra tutte quelle presenti. Oltre a selezionare, si occuperà di attuare una categorizzazione, un'attività simile a quella che veniva riconosciuta al critico militante, opera cioè una classificazione del prodotto o dell'artista, *fornendo ai consumatori degli schemi di classificazione dei prodotti che permettono loro di distinguere le varie offerte presenti nel mercato* (Troilo, 2014). Questo processo permette al pubblico e ai collezionisti di identificare facilmente i benefici che possono ricavare da un prodotto culturale. Permette quindi di ridurre i sacrifici legati alla raccolta di informazioni ed alla valutazione autonoma. *Exchanges made in the contemporary art markets are characterised by the presence of high transaction costs, because it is necessary a variety of information before making a purchase* (Ardizzone, Zorloni, 2016), il ruolo dei critici aiuta a mitigare questa criticità.

Parallelamente all'attività di categorizzazione, i critici sono in grado di fornire al mercato ed al pubblico un'interpretazione del lavoro artistico dell'autore, una produzione di significato che aiuta i consumatori nella scelta e genera valore per l'artista.

L'attività di categorizzazione ed interpretazione vengono svolte dai critici sia attraverso la redazione di testi critici per libri o cataloghi, che con le recensioni, capaci di raggiungere, attraverso giornali e riviste una grande fetta di pubblico.

Con l'aumento esponenziale delle riviste specializzate, che hanno tolto spazio ai testi critici, il canale principale di distribuzione di questi testi è diventato il catalogo delle mostre. Il catalogo rappresenta ormai l'occupazione principale di quelle case editrici che un tempo si occupavano soprattutto di libri d'arte, perché l'attenzione rivolta alle mostre d'arte contemporanea è notevolmente aumentata; e di pari passo sono aumentati i volumi di vendite dei cataloghi.

L'attività di critica dell'opera di un artista viene svolta ormai sempre più spesso dalle riviste specializzate. Questa crescita ha sicuramente ottenuto l'effetto di diminuire l'attendibilità delle recensioni della stampa, che sono ormai numerosissime e spesso improvvisate da personalità che a vario titolo fanno parte del mondo dell'arte. D'altra parte una buona recensione su un giornale molto quotato *rappresenta comunque un buon segnale rivolto al mercato collezionistico* (Thompson, 2009).

Si può affermare, in ogni caso, che allo stato attuale il critico d'arte o il giornalista specializzato hanno un'influenza limitata su vendite e notorietà di un artista. Una buona recensione o l'appoggio di un critico d'arte viene considerata come una nota positiva ma ha un'influenza assolutamente inferiore rispetto a quella che possono avere un gallerista o un collezionista molto importanti che dimostrano interesse verso il lavoro di un artista. Come espresso da Charles Saatchi nel suo libro *My Name Is Charles Saatchi And I Am An Artaholic* (2009), *the day when critics could create an art movement by declaring the birth of Abstract Expressionism ... is firmly over*.

I critici mantengono però un ruolo di spicco nel sistema dell'arte. Grazie alla loro funzione di selezione, categorizzazione ed interpretazione sono in grado di fornire al mercato le informazioni necessarie per identificare la proposta dell'artista e valutarne la quotazione. Inoltre *the quantity and quality of critical reviews are the starting point and often the basis for building an artist's brand* (Zorloni, 2011).

Il loro ruolo è quindi parte integrante e fondamentale della creazione di valore di un artista o un'opera. Insieme a galleristi e curatori fanno parte di quegli stakeholders che giocano un ruolo fondamentale nella *cross-valuation and certification of works of art* (Chong, 2005).

Attualmente il ruolo del critico d'arte è sempre meno definito, la maggior parte dei critici, oltre alla loro attività per stampa e cataloghi si occupa di progettare l'allestimento di mostre come libero professionista oppure in veste di collaboratore o direttore di sedi museali.

1.1.6. Il collezionista

Sicuramente, se un artista viene contemporaneamente apprezzato da un critico come Kimmelman, da un curatore di museo e da un collezionista di brand, il loro giudizio può diventare fondamentale per il lancio della sua carriera [...] ma il ruolo determinante è quello del collezionista. (Thompson, 2008).

I collezionisti formano la maggior parte della domanda nel mercato dell'arte, primario e secondario. Come appare evidente in fig.3, la maggior parte degli acquisti per quanto riguarda le opere d'arte sono realizzati dai collezionisti privati, che rappresentano attualmente il 68% della domanda a livello globale (McAndrew, 2019). I collezionisti, soprattutto quelli di maggior fama, sono coloro che veicolano le maggiori fluttuazioni nella quotazione di un artista.

Guadagnare l'interesse dei collezionisti e l'approvazione di quelli di maggior peso consente di ottenere un certo grado di riconoscimento, questo vale sia per gli artisti che, ovviamente, per i venditori.

Il collezionismo d'arte rappresenta innanzitutto una fonte di investimento, la cui percentuale di guadagno è estremamente variabile ed aumenta, tendenzialmente, all'aumentare del grado di rischio che richiede. Gli investimenti che permettono un maggiore guadagno sono quelli fatti su artisti contemporanei emergenti, ma richiedono l'esposizione ad un rischio di fallimento molto alto.

Al contrario investire sui riconosciuti maestri del passato e sugli artisti già estremamente affermati permette una percentuale di guadagno decisamente inferiore, ma un rischio molto basso (ovviamente anche un impegno economico maggiore). Quindi tendenzialmente chi investe nel collezionismo d'arte cerca di acquistare, su consiglio di esperti e mercanti di fiducia, opere con un costo relativamente basso che hanno buone prospettive di crescita future.

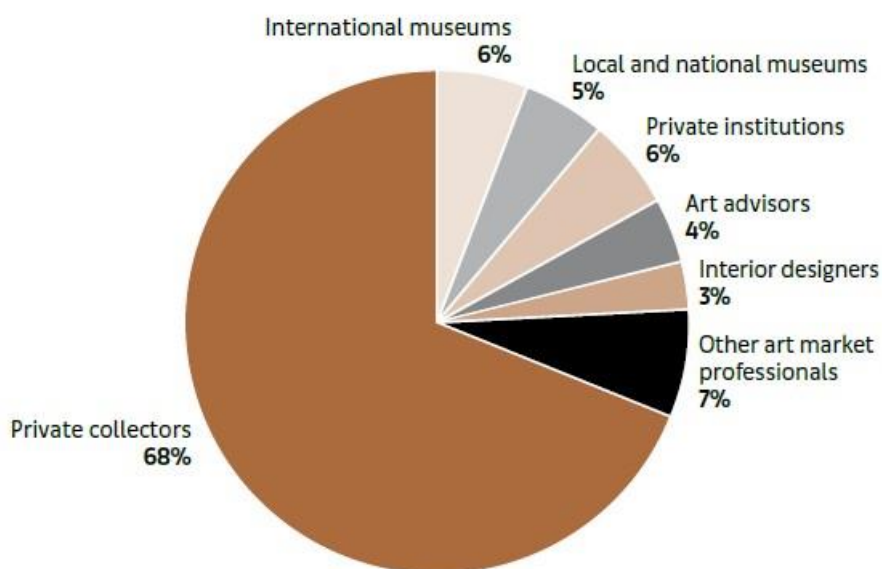


Fig. 3, Market Share of Sales by Buyer Group in 2018 (McAndrew, 2019)

Il collezionista d'arte non è solo un investitore, l'acquisto ed il possesso di opere d'arte mettono in gioco una serie di altri meccanismi emotivi, che hanno a che fare con la necessità di esprimere la propria personalità e la propria posizione sociale. Il bene artistico si può identificare come un bene di lusso, le opere d'arte infatti, *as luxury goods, are characterized not by satisfying a direct or material need, but a desire, which can be assuaged only by a given work that demonstrates something unique to the client that cannot be reproduced by another work* (Zorloni, 2011).

Nell'analisi proposta da Zorloni (2011), vengono delineati quattro modelli di consumo collezionistico:

- Il collezionismo motivato da interessi culturali, relativo principalmente alla sfera emotiva del consumatore.
- Il collezionismo a scopo decorativo, motivato quindi dalla necessità di migliorare il luogo in cui si vive o si lavora, determinato quindi da uno scopo funzionale.
- Il terzo modello fa riferimento all'ampia fascia di collezionisti speculatori, che agiscono con una motivazione principalmente economica.
- Il quarto modello si riferisce invece a quei collezionisti che desiderano principalmente ottenere un certo grado di prestigio o vogliono comunicare, attraverso la propria collezione la loro posizione sociale, sono quindi guidati principalmente da motivazioni simboliche.

Questa categorizzazione fa riferimento al modello di Holbrook per l'analisi della motivazione, possiamo facilmente riportare queste quattro categorie nel modello, in fig.4, rielaborato dalla classificazione di Holbrook (1999), nell'analisi di Troilo (2014) riferita ai benefici ricavati dall'attività di consumo.

Le prime tre classificazioni rispondono a necessità legate alla sfera personale, sono orientate a sé stessi, il collezionista motivato da interessi culturali ottiene un beneficio edonico, la seconda e la terza tipologia di collezionismo sono atte invece ad ottenere un beneficio utilitaristico.

Per quanto riguarda invece il collezionista che desidera ottenere un ritorno di immagine, il suo bisogno è orientato verso l'esterno ed è un beneficio comunicativo.

Il beneficio etico non viene citato nella classificazione di Zorloni, fa riferimento al beneficio ottenuto dal collezionare le opere di alcuni artisti con la motivazione di finanziare il loro lavoro, sentendosi quindi partecipi della loro carriera artistica, si tratta in effetti di un beneficio che solo raramente rappresenta la motivazione primaria del collezionista.

		SCOPO	
		ESTRINSECO	INTRINSECO
DIREZIONE	ORIENTATO A SE STESSI	Utilitaristico	Edonico
	ORIENTATO AGLI ALTRI	Comunicativo	Etico

Fig.4 Schema rielaborato della classificazione di Holbrook (1999), (Troilo, 2014).

Per quanto riguarda la sfera economico-speculativa, i collezionisti possono essere divisi in due macro categorie (Zorloni, 2011), una comprende i collezionisti medio-piccoli e l'altra i grandi collezionisti. I primi possono essere divisi in collezionisti conservativi, che puntano cioè sugli artisti affermati per limitare i rischi e in collezionisti avanguardisti, che amano invece rischiare cercando di seguire le tendenze del mercato sui piccoli artisti emergenti.

I grandi collezionisti invece sono coloro che hanno a disposizione grandi capitali e decidono di creare una collezione di opere d'arte per piacere personale o per migliorare la propria immagine sociale. Con il loro peso ed autorevolezza questi collezionisti possono influenzare notevolmente il mercato. Possono diventare dei veri e propri punti di riferimento per gli altri collezionisti, che sono influenzati nelle decisioni dalle loro tendenze di acquisto.

Collaborano anche con le istituzioni museali che hanno interesse a ricevere le loro consulenze o vogliono organizzare delle mostre con prestiti dalle loro collezioni.

Il collezionismo d'arte non si riferisce solo ai privati ma è una domanda composta da diverse identità: i privati appunto, le aziende, le istituzioni pubbliche e le istituzioni culturali.

Anche aziende ed enti pubblici, quindi, possono decidere di investire in arte, principalmente per ottenere un ritorno di immagine positivo e come fonte di investimento alternativa. La banca Intesa Sanpaolo, ad esempio, possiede un vasto patrimonio culturale che rappresenta, sia un enorme investimento economico, che, grazie all'apertura di tre sedi museali in Italia, una fonte di promozione per l'azienda. Un investimento che permette di legare l'identità dell'azienda ai valori di promozione dell'arte e della cultura. Intesa Sanpaolo offre, di fatto, un servizio culturale al pubblico, dal quale ricava un ottimo ritorno di immagine.

1.1.7. I Musei d'arte contemporanea

I musei d'arte contemporanea sono il punto di arrivo della carriera di un artista, uno dei massimi gradi di affermazione. I musei infatti, in linea di massima, non si occupano di praticare ricerca artistica o di lanciare artisti emergenti, ampliano la propria collezione quasi esclusivamente con opere di artisti già affermati.

Alcune dinamiche del mercato dell'arte hanno però modificato nel tempo il ruolo dei musei, se da una parte il ruolo del museo è sempre stato quello di mostrare al pubblico le opere di maggiore qualità, dall'altra persegue anche l'obiettivo di mostrare le tendenze in corso e gli artisti attivi più meritevoli. Nel corso degli ultimi decenni inoltre si sono moltiplicate le tipologie di sedi museali che ospitano collezioni d'arte contemporanea, con il riutilizzo di spazi industriali, palazzi in disuso e l'apertura di sedi dedicate alle sole mostre temporanee, senza una collezione permanente.

These museums have offered their spaces to young artists, institutionalized them at an early stage (Zorloni, 2011), quindi i musei sono diventati parte attiva nelle dinamiche di mercato anche in una fase precedente alla consolidata notorietà dell'artista.

Nel corso degli ultimi decenni, proprio per assecondare questa necessità, ha assunto crescente importanza lo sviluppo di rapporti di collaborazione tra gallerie di ricerca e musei. Lo sviluppo di rapporti privilegiati con gallerie e collezionisti è diventato assolutamente essenziale per i musei, poiché spesso la realizzazione di mostre temporanee rappresenta la principale fonte di introiti. Le mostre temporanee sono in grado di influenzare notevolmente la notorietà degli artisti. Soprattutto mostre in spazi pubblici come i musei, sono in grado di focalizzare l'attenzione dei media e mettere in evidenza per un dato periodo il lavoro di un artista.

Su queste mostre convergono gli investimenti sia dei musei che delle gallerie e dei collezionisti che seguono l'artista. Spesso inoltre gli artisti presenti nelle grandi gallerie hanno più possibilità di vedere le loro opere esposte in una sede museale di rilievo, ottenendo velocemente grande notorietà.

Despite the increased use of digital communication, the physical exhibition of art remains the key medium through which most art becomes known (McAndrew, 2018), sia per quanto riguarda le mostre in gallerie d'arte che per quanto riguarda quelle nei musei, si può dire che rimangono il metro di giudizio più utile per i collezionisti per valutare la qualità e la notorietà di un artista. Le mostre tenute nei musei però, non essendo realizzate a scopo commerciale, lanciano un segnale decisamente migliore riguardo alla qualità dell'artista.

La crescente importanza dei musei per il mercato ha fatto assumere ai loro curatori un ruolo di spicco, *they represent a segment of the demand that varies depending on the type of artistic product with their acquisitions they help to firm up the market price* (Moulin, 1995). Il curatore ha il potere di decidere quali opere ospitare e con quali temi ed artisti sviluppare le grandi mostre d'arte e si rivolge, per acquisti e prestiti, alle gallerie ed ai collezionisti che ritiene più affidabili.

Il museo quindi mantiene un ruolo istituzionale, fornendo agli artisti che ospita un grande ritorno di immagine, influenzando l'opinione dei grandi collezionisti e rappresentando una grande opportunità a disposizione delle gallerie per consolidare la fama dei loro artisti.

1.2. L'artista

1.2.1. Il riconoscimento dell'artista

Il mondo dell'arte contemporanea è un sistema-mercato chiuso, in cui per un lungo tratto della propria carriera l'artista rimane sconosciuto al grande pubblico. *A differenza di quanto accade nella maggior parte degli altri mercati della cultura, l'insieme degli addetti ai lavori finisce in larga parte per coincidere con quello dei fruitori, a causa della estrema specializzazione che è richiesta per apprezzare con una qualche consapevolezza un'opera d'arte contemporanea* (Santagata, 1998), questo ha a che fare principalmente con la particolarità dei linguaggi e tendenze che caratterizzano l'arte contemporanea. *Qualunque considerazione legata all'abilità realizzativa dell'artista e alla piacevolezza dell'opera appare del tutto irrilevante. Gli artisti vengono giudicati in base alla loro capacità di generare processi di senso complessi e stimolanti, con assoluta libertà nella scelta dei modi, dei linguaggi, dei materiali* (Sacco, 1996). Appare evidente che per comprendere e valutare opere di questo tipo, non più legate alla sola bellezza tecnica o estetica, sia necessaria una conoscenza approfondita dei linguaggi artistici moderni e della storia dell'arte, competenze che solo chi ha una certa esperienza nel campo possiede.

Data questa particolare predisposizione del settore, la conseguenza è che ciò che l'artista produce, prima di arrivare al pubblico generico, deve ricevere l'approvazione dei diversi attori del sistema: gallerie, collezionisti, critici, case d'asta e musei. Attori che vanno a comporre, come analizzato nei paragrafi precedenti, il mercato dell'arte.

Come si vedrà in seguito ci sono alcune fasi in cui l'artista, durante lo sviluppo della sua carriera, viene proposto al pubblico generico, ma si rileva che, come regola generale, il pubblico *viene coinvolto solamente al termine della filiera, [...] la maggior parte degli artisti oggi affermati a livello internazionale è sostanzialmente ignota al grande pubblico, presso il quale acquista notorietà soltanto nella fase di estrema maturità o addirittura in via postuma* (Santagata 1998).

Per convalidare il lavoro di un artista fino a che venga considerato a livello di qualità museale, questo deve essere discusso, dibattuto e approvato da un network di esperti sia nel settore pubblico sia in quello privato. Questo network comprende altri artisti, mercanti, collezionisti, curatori, accademici e critici.

Se un numero sufficiente di questi protagonisti si unisce nel sostenere lo stesso artista e c'è uno scambio tra il settore pubblico e privato, questo consenso vale come convalida (Zampetti Egidi, 2014).

1.2.2. Le fasi della carriera

La carriera degli artisti si compone di diverse tappe, attraverso le quali i più meritevoli ottengono progressivamente il riconoscimento dei diversi attori del sistema dell'arte. Un processo che può durare decine di anni, sono infatti molto rari i casi in cui un artista diventa noto in tempi brevi, si tratta di artisti particolarmente dotati o in alcuni casi di ottime strategie di marketing.

La letteratura è generalmente concorde nell'identificare le fasi di sviluppo della carriera dell'artista (Vettese, 1991; Robertson, 2005; Zorloni 2011; Rodner, Thomson, 2013; Zampetti Egidi, 2014), che si delinea in diverse fasi consequenziali, nelle quali l'artista attraversa il mercato ed i principali stakeholders, per giungere, solo nella fase finale, ad ottenere il riconoscimento del pubblico.

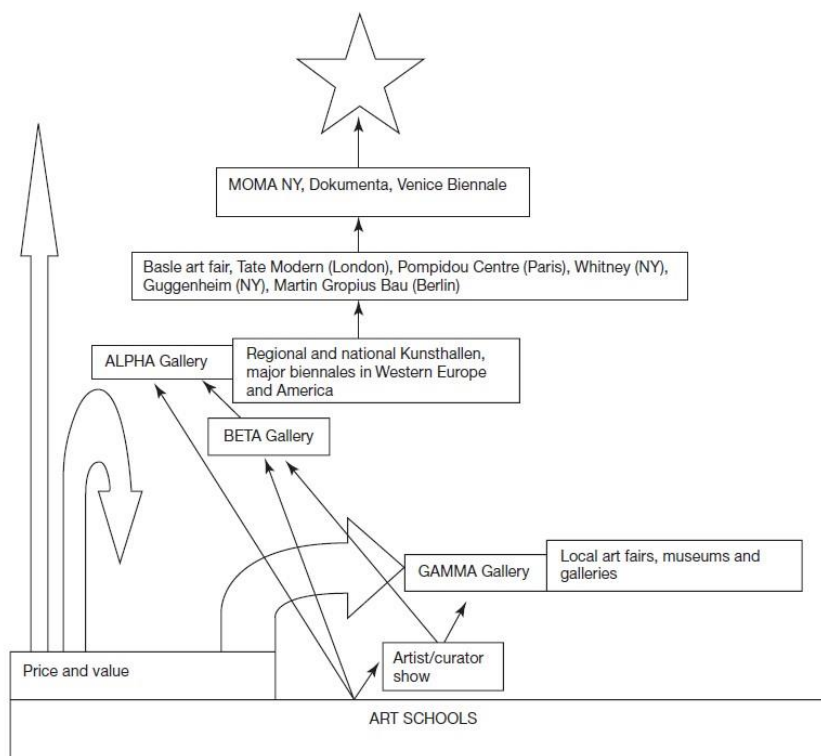


Fig.5 "The international art market" (Robertson, 2005).

Spesso vengono a formarsi gruppi di giovani artisti attivi nella stessa area, che cercano di emergere sostenendosi a vicenda. Particolarmente esemplificativo è il caso dei Young British Artists gruppo di artisti inglesi che hanno deciso di collaborare affittando spazi industriali abbandonati per organizzare mostre temporanee; poi emersi grazie all'interesse dimostrato dal celebre gallerista Charles Saatchi che ha iniziato a collezionare le loro opere e a finanziarli.

L'ambiente di sviluppo di questi gruppi è solitamente l'accademia o la scuola d'arte, dove gli artisti hanno modo di sviluppare la propria abilità con la tecnica artistica e la loro conoscenza dell'arte. Durante il loro periodo di studi le accademie e altre istituzioni e associazioni realizzano delle mostre collettive o delle iniziative pensate per promuovere gli studenti più meritevoli, che sono di fatto per loro la prima opportunità di promozione.

Dopo il primo periodo caratterizzato da iniziative collettive ed opportunità fornite dalle istituzioni, i gruppi di artisti più interessanti vengono notati da qualche gallerista o critico, *who organize an informal exhibition to illustrate the new style; attention from specialized journals usually arrives at this point* (Zorloni, 2011). Fino a qualche decennio fa era possibile identificare due fasi distinte e consequenziali, prima il riconoscimento dei critici, che permetteva al gruppo di collaborare con queste figure per l'organizzazione di mostre e poi una seconda fase in cui il gruppo grazie alle esposizioni incontrava l'interesse dei galleristi. Di fatto le due fasi sono ormai sostanzialmente coincidenti. In questa fase l'artista sbarca sul mercato primario ed i collezionisti più inclini al rischio investono sulle sue opere per cercare di ottenere un alto margine di ricavo.

Questa transizione tra le prime forme di promozione e l'effettivo lancio sul mercato, in cui l'artista si ritrova ad interfacciarsi con i professionisti del mestiere è molto delicato, soprattutto quando si tratta di giovani. A questo proposito un'interessante studio di Lee, Fraser e Fillis (2018) ha raccolto le impressioni di 20 artisti emergenti che hanno avuto o meno la possibilità di partecipare alla mostra annuale organizzata dalla Royal Scottish Academy (un'istituzione fondata e sostenuta da importanti architetti ed artisti che si occupa di promuovere l'arte scozzese emergente) ed alle opportunità espositive successive che venivano proposte dalla stessa istituzione a gruppi di artisti selezionati. Lo studio si proponeva di valutare le opportunità e le barriere percepite dagli artisti per questo tipo di iniziative. I risultati hanno delineato come, nonostante le opportunità percepite dagli artisti come il riconoscimento e la visibilità, la possibilità di networking e l'opportunità di realizzare alcune vendite, colgano nel contatto con il mercato e le istituzioni, una certa vulnerabilità finanziaria e soprattutto una mancata preparazione al lato commerciale ed imprenditoriale richiesto dal mercato. In generale l'idea che questi artisti si sono fatti è che le istituzioni lavorino più per il loro interesse che per quello degli artisti e che *in the commercial sphere, large, established organizations have a reputation as poor entrepreneurial risk-takers* (Lee, Fraiser, Fillis, 2018), la sensazione è quella di venire strumentalizzati da un sistema che non sono preparati per affrontare. Viene percepita una mancanza di piattaforme gestite da artisti emergenti con cui fare esperienza, anche organizzativa e manageriale, prima di entrare in contatto con il mercato.

Il contatto tra artisti e mercanti è particolarmente delicato anche perché a questo punto sarà compito del gallerista decidere a che prezzo mettere in vendita i loro lavori; in genere *the sales price for a neophyte artist is generally calculated based on the artist's curriculum or the dealer's his own expertise* (Rodner, Thomson, 2013). In questa fase gli artisti tendono a sottostimare la loro abilità ed il loro valore artistico (Lee, Fraser, Fillis, 2018), peraltro le opere dell'artista non sono ancora state vagliate dal mercato, quindi la valutazione sta tutta nel fiuto e nella capacità di giudizio del venditore.

Compito del gallerista, attraverso la realizzazione di mostre personali dell'artista è quello di far certificare il suo lavoro portandolo all'attenzione di critici e stampa, anche attraverso l'intervento di un curatore che sappia esprimere al meglio il messaggio e le qualità delle sue opere.

The gallery owner therefore assumes the part of interpreter and mediator in the process of turning art into a product (Chong, 2005), con la sua bravura sarà in grado di rendere il lavoro artistico appetibile per il pubblico di collezionisti. Spesso i collezionisti più abbienti non sono necessariamente conoscitori dell'arte ma si fidano dei loro galleristi e consulenti, risulta quindi fondamentale l'intermediazione di questi soggetti per il successo dell'artista. Entrare nelle collezioni più importanti è un ottimo biglietto da visita. I collezionisti sono diventati grandi promotori di artisti, il collezionista di grande fama è ormai in effetti un opinion leader, capace di influenzare le quotazioni e di condizionare le scelte di mercanti e critici.

Ad aiutare il gallerista nel suo lavoro di intermediazione, curatori e critici, che hanno il compito di costruire ed alimentare la reputazione dell'artista, in questa fase le informazioni che critici, curatori, galleristi e stampa forniscono ai collezionisti si concretizzano in un *branding process* (Zorloni, 2005). Questo processo è finalizzato a dar vita alla brand identity dell'artista, che viene alimentata attraverso la sua continua interazione con gli stakeholders.

Nella terza fase della carriera le opere dell'artista vengono proposte sul mercato secondario, quindi le sue quotazioni sono cresciute ed è possibile mettere all'asta i suoi lavori. A questo punto la sua carriera si trova in fase di maturità e avrà probabilmente l'opportunità di esporre in alcuni musei e manifestazioni artistiche di medio-alto livello, i musei potrebbero anche iniziare ad acquistare le sue opere per ampliare la loro collezione (Zorloni, 2011). A questo punto della carriera la brand identity dell'artista si andrà a consolidare. La brand identity, come descritta nel lavoro di Zorloni (2005) è formata dalla storia dell'artista e dalla sua identità creativa, se l'artista è riuscito a diventare un brand, a questo punto il suo nome è in grado di evocare lo stile e gli elementi chiave dei suoi lavori. Con un'identità così consolidata *the artist's clearly differentiated from the competition. He has a place in the art system and can command higher prices.* (Zorloni, 2005).

La consacrazione finale della carriera dell'artista avviene quando dalle collezioni private arriva nei musei, i quali sono l'organismo che ne decreta il massimo grado di autorevolezza. Il museo è il luogo in cui gli artisti entrano finalmente in contatto con il grande pubblico. Questo contatto avverrà quindi solamente dopo un lungo percorso di approvazione dei soggetti del mercato.

Prima di questo momento non vi sono sostanzialmente contatti tra il pubblico e le opere dell'artista, se non durante le mostre temporanee ospitate principalmente nelle gallerie d'arte e solo di rado in qualche piccolo museo locale. Come si vedrà in seguito però i galleristi non hanno interessi a promuovere le loro mostre al grande pubblico, o meglio, molto spesso non godono della necessaria disponibilità economica per finanziare una buona campagna promozionale in questo senso.

La quarta ed ultima fase è rappresentata dal declino della carriera, in cui l'artista si trova al termine della sua fase creativa più prolifica e le idee cominciano a non essere più innovative.

In questa fase i lavori proposti dall'artista diventano sempre più ripetitivi, a questo punto se le sue quotazioni hanno raggiunto una cifra notevole, attirerà l'interesse delle gallerie più importanti, che si interessano solo degli artisti più famosi e si occupano della vendita anche sul mercato secondario. La stampa più attenta all'arte innovativa a questo punto tenderà a disinteressarsi del suo lavoro (Zorloni, 2011).

Come tutti i prodotti però c'è sempre la possibilità che si apra un nuovo ciclo o che l'artista, procedendo con nuove idee ed uno stile rinnovato possa rilanciarsi mantenendo alta l'attenzione del mercato e del sistema dell'arte.

Muovendosi all'interno del sistema, attraverso queste fasi ed interagendo con i diversi protagonisti del sistema, l'artista costruisce la sua reputazione ed identità, aumenta così il valore economico dei suoi prodotti artistici attraversando un sistema di progressiva certificazione da parte di tutti i diversi attori del mercato. Solo nella fase di piena maturità verrà portato all'attenzione del grande pubblico.

1.2.3. L'artista ed il grande pubblico

Quando un artista comincia ad essere acquistato da diversi musei e collezionisti, viene proposto al pubblico non specializzato. Questa fase non corrisponde all'automatico riconoscimento della qualità del suo lavoro. L'arte contemporanea utilizza linguaggi che richiedono una conoscenza approfondita dell'argomento per essere apprezzati.

Il pubblico generico è portato ad apprezzare l'arte contemporanea solo quando utilizza linguaggi comuni come la pittura e la scultura, poiché la loro comprensione risulta più immediata. Si dà per scontato che l'arte debba trasmettere un'emozione ed un messaggio comprensibili a tutti.

Questa mentalità ha la sua origine nella pretesa universalità dell'arte, di cui si trova una prova nella presunta comprensibilità dell'arte antica (Vettese, 1998). Questa convinzione porta ad un sostanziale divario tra il gusto del pubblico ed il gusto degli addetti ai lavori, con la conseguenza che gli artisti contemporanei a rimangono spesso sconosciuti all'esterno del sistema-mercato.

Vi sono fenomeni per cui, addirittura, quando un artista incontra un grande successo di pubblico viene guardato con diffidenza dal sistema dell'arte che tenderà a considerarlo poco innovativo.

La distanza che si è venuta a creare tra il pubblico ed il mercato e la sostanziale variazione del metodo di giudizio con cui vengono valutati gli artisti, che non è più legato principalmente a criteri di bellezza formale e bravura tecnica, ha portato l'arte contemporanea a *depend more and more on refined market strategies, by making the added value deriving from the brand of the creator progressively more important than the intrinsic value of his work* (Ardizzone, Zorloni, 2014). Questo fenomeno ha fatto sì che l'arte gli artisti contemporanei rimangano per molto tempo nascosti ed inglobati nel mercato, senza ottenere grandi contatti con il pubblico.

Non è in effetti nell'interesse dei mercanti, data la difficoltà economica che comporta operare nel mercato primario, impiegare ingenti quantità di risorse per promuovere i propri artisti al grande

pubblico; conviene piuttosto investirle per farli apprezzare dal pubblico specializzato e dal mercato.

Questo tipo di investimento economico viene fatto piuttosto da collezionisti e aziende, che desiderano legare la propria immagine alla promozione della cultura, ma anche in questo caso si tratta di persone o aziende con grandi patrimoni a disposizione. I quali preferiranno peraltro promuovere le parti della loro collezione che contano gli artisti più noti, i quali ovviamente garantiscono un ritorno di immagine migliore.

Nella situazione attuale le piattaforme di autopromozione sono limitate e poco efficaci, gli spazi espositivi dedicati agli artisti emergenti sono relativamente pochi e richiedono un forte impegno economico di cui l'artista o il mercante che lo segue devono farsi carico. Queste criticità, sommate alla precarietà finanziaria legata ai mercanti che operano in questo ambito, fanno sì che nonostante essi siano spesso motivati dalla volontà di portare all'attenzione del pubblico, specializzato e non, il lavoro dei propri artisti, debbano dedicarsi quasi esclusivamente a compiacere il mercato.

Questo meccanismo autoreferenziale del sistema dell'arte ha creato di fatto una spaccatura che non ha fatto altro che allontanare sempre più nettamente il pubblico dagli spazi dell'arte contemporanea.

Dalla volontà di promuovere gli artisti contemporanei emergenti e di entrare a far parte dell'offerta culturale territoriale è nata la ricerca, da parte dei galleristi, di soluzioni alternative per riuscire ad avvicinare il pubblico limitando il quantitativo di risorse da impiegare. Si andrà ad approfondire l'argomento nei capitoli successivi.

2. Il Pubblico

2.1. Il pubblico dell'Arte Contemporanea

Il pubblico di visitatori dei musei, a livello globale, è in costante crescita, ed anche il dato riguardante il pubblico italiano racconta una realtà in forte ascesa. Secondo i dati riportati dal MIBAC tra il 2013 ed il 2017 si è registrato un forte incremento dei visitatori nei musei italiani, con un aumento di 12.000.000 presenze.

Anche secondo i dati ISTAT si rileva una crescita del 7,7% tra il 2015 ed il 2017, per musei, monumenti ed aree archeologiche. Un dato che sembra riscontrarsi anche sui rilevamenti relativi al bacino di visitatori interessato specificatamente all'arte contemporanea.

È stato registrato ad esempio un corposo aumento di pubblico tra le edizioni 2015 e 2017 della Biennale d'Arte di Venezia, con una crescita del 23%. Un dato che conferma la generale tendenza di crescita a livello globale. Anche la TATE modern, per l'anno 2016/17 ha registrato il record di visitatori con 6,4 milioni di presenze, in costante crescita. Secondo il rapporto di Civita del 2007 (Civita, 2007), il pubblico che si interessa di arte contemporanea, in Italia, è composto prevalentemente da donne ed è costituito per il 65% di giovani, tra i 15 e i 44 anni di età. Dati che si riflettono anche su quelli ricavati dall'analisi di Biennale, che registra un'affluenza del 31% da parte dei giovani, di cui il 15% di studenti.

I dati ottenuti dalle ricerche eseguite in ambito museale negli ultimi anni, come l'indagine *Popularity Of UK Museums* eseguita da IPSOS mori nel 1999, il rapporto dello Smithsonian Institute (Smithsonian Institute, 2004), eseguito su 18 musei tra New York e Washington, l'indagine sul pubblico dei musei lombardi (Regione Lombardia, 2004), il rapporto Civita (Civita, 2007), il rapporto ISPO commissionato da Terna nel 2010 (citato in Zorloni, 2011), l'analisi dei visitatori della GNAM del 2012 e la ricerca di Laurie Hanquinet riguardante i musei d'arte moderna del Belgio (Hanquinet, 2013) ma anche, dai dati che si possono ricavare dai rapporti annuali dei musei, come quello del Louvre per il 2014 e del Van Gogh Museum del 2018, riportano una situazione molto simile, il pubblico che visita i musei, e più specificatamente musei di arte moderna e contemporanea, è composto prevalentemente da giovani sotto i 40 anni, per la maggior parte donne, ed è un pubblico con una medio/alta scolarizzazione. Da quanto emerge dalla ricerca di Civita (Civita, 2007) infatti, il pubblico di visitatori dei musei di arte contemporanea è prevalentemente laureato o diplomato, con una percentuale decisamente molto alta: 47,7% di laureati e 37,9% di diplomati, per un totale dell'85,6%, la quasi totalità del pubblico. Dati ben integrati dall'analisi del pubblico della GNAM (Mercede Ligozzi, Mastandrea, 2012), che restituisce un quadro più specifico. Anche in questo caso, come per la Biennale di Venezia, il pubblico di studenti è molto alto, stimato al 22% del totale, per un altro 24% si tratta di appartenenti alla categoria delle professioni intellettuali e scientifiche (professionisti, docenti universitari, imprenditori), la cui maggioranza ha avuto una formazione legata all'ambito umanistico-letterario. Dai dati dell'analisi dell'osservatorio GNAM si evince che la maggior parte dei visitatori sono buoni

frequentatori di museo, il 67,5% del campione interessato dalla ricerca frequenta almeno tre musei all'anno ed il 56% visita spesso musei d'arte contemporanea.

La ricerca Ispo del 2010 (Citato in Zorloni, 2011) ha ricavato dei dati estremamente interessanti, in particolare è stato rilevato che il 46% del numero di visitatori di musei d'arte contemporanea afferma di aver visitato nello stesso anno almeno una galleria d'arte e solo un terzo ha partecipato ad una fiera. Dai sondaggi effettuati è emerso anche che il 45% degli italiani considera l'arte contemporanea come accessibile ai soli esperti.

Da questi dati si può notare come l'arte contemporanea goda di una percentuale di pubblico molto ristretta rispetto a quello che generalmente frequenta i musei, secondo i dati Ispo si stima che a visitare regolarmente i musei sia circa il 9% della popolazione italiana. Di questa piccola parte, circa la metà frequenta le gallerie d'arte ed un terzo le fiere, quindi un'alta percentuale del pubblico viene raggiunto dalle opere d'arte degli artisti contemporanei solo quando vengono esposte in un museo.

Nonostante la limitata partecipazione, è stato verificato che negli ultimi anni (Bellavance, 2006; Hanquinet, 2013) vi è stata una sostanziale moltiplicazione di tipologie e profili culturali del pubblico, specialmente per quanto riguarda quello dell'arte contemporanea. Un pubblico che non è più identificabile semplicemente con la classificazione generica di *onnivori*, o più datata e discussa di *snob*, ampiamente discusse in letteratura anche in recenti studi (López Sintas, Garcia Álvarez, 2004; Chan, Goldthorpe, 2007; Sullivan, Katz-Gerro, 2007, tra gli altri). Classificazioni che tenderebbero ad identificare i visitatori con dei macrogruppi generici. Secondo lo studio di Gross e Pitts (2013), invece, i visitatori *have more opportunity than before to choose between various cultural and leisure possibilities. They appear less limited by the structural forces of income or gender. Therefore, education is certainly a necessary condition to become familiar with high culture and the arts, but it is not entirely sufficient*, di conseguenza si sono venute a creare delle nuove tipologie di pubblico, che non possono essere identificate semplicemente attraverso le classificazioni precedenti. Si devono invece classificare secondo molteplici profili culturali con caratteristiche specifiche (Hanquinet, 2013). Per riuscire ad applicare una corretta strategia di audience development le istituzioni culturali devono tener conto del fatto che il pubblico di riferimento sta subendo una frammentazione dei profili culturali. Solo così potranno progettare nuove strategie atte a soddisfare i desideri di un pubblico eterogeneo (e potenzialmente più ampio).

2.2. Benefici, motivazioni e criticità nel coinvolgimento del pubblico per l'arte contemporanea

From a consumption perspective, a painting can be consumed through two different modes: it can be purchased and possessed or it can be viewed and admired at art museums and galleries (Chen, 2009).

Per quanto riguarda i prodotti culturali, esistono due principali forme di consumo, il possesso, che è la forma di consumo dei collezionisti, e l'accesso, che è la forma di consumo del visitatore di museo o galleria.

Questa seconda forma di consumo è quella che Pine and Gilmore (1999), hanno identificato come *esperienza*, cioè un consumo a lungo termine, che non prevede il possesso del prodotto. L'esperienza di accesso è legata ad alcuni valori ricercati dai visitatori, che Holbrook (1999) definisce come *interactive relativistic preference experience*, interattivi perché basati sul rapporto tra un soggetto ed un oggetto e relativistici perché coinvolgono più sensi e vengono percepiti diversamente in base al soggetto coinvolto. Holbrook e Hirschman (1982) identificano fantasie, emozioni e divertimento come punti chiave che veicolano l'esperienza, attraverso la quale i consumatori sono in grado di estrarre valore dal prodotto. Il valore che il consumatore può ricavare dall'esperienza di consumo, nella sua dimensione esperienziale viene distinto da Holbrook (1999) in due tipologie; il valore estrinseco, cioè un valore strumentale, atto ad ottenere benefici non direttamente conseguenti all'uso del prodotto ed il valore intrinseco, cioè un valore legato al beneficio di utilizzo del prodotto stesso. Altra distinzione viene fatta tra valore orientato a se stessi, quando viene generato per soddisfare un bisogno interiore e valore orientato agli altri, legato all'effetto che il consumo del prodotto ha sugli altri.

Combinando queste due distinzioni, derivano quattro valori generati dall'esperienza (Holbrook, 1999):

- Economico, più correttamente identificato da Troilo (2014) come "utilitaristico", di carattere estrinseco ed orientato a se stessi, quando il consumo conferisce un beneficio legato al raggiungimento di un obiettivo del consumatore, che non è rappresentato dall'atto stesso di consumo.
- Sociale, estrinseco e legato agli altri, quando offre un beneficio legato all'immagine che gli altri hanno del consumatore.
- Edonico, intrinseco ed orientato a se stessi, che si conclude quindi nel consumo stesso del prodotto, l'interazione del visitatore con il prodotto genera, come precedentemente identificato, fantasie, emozioni e divertimento.
- Altruistico, intrinseco ed orientato agli altri, nel caso di prodotti che rappresentano pratiche eticamente positive o quando il loro consumo ha un effetto positivo su qualcun altro.

Anche il prodotto culturale è in grado di generare per il consumatore questi valori che Holbrook ha identificato. Nella sua analisi di Troilo (2014), ha analizzato i valori che il consumatore di prodotti culturali è in grado di ricavare dalla sua esperienza, attraverso il modello proposto da Holbrook. Seguendo le linee guida dell'analisi proposta da Troilo, si può analizzare il beneficio ricavato dalla visita ad una mostra d'arte contemporanea. Per il visitatore, questo tipo di esperienza ha un valore utilitaristico, se ad esempio è interessato alle opere esposte per motivi di studio o per interesse collezionistico, ed un valore sociale per l'immagine di sé stesso che comunica agli altri visitando la

mostra, dimostrando di essere una persona acculturata ed interessata ad un genere artistico particolare.

The desire to be considered a real "Parisian" and to behave in a socially accepted manner drives him to visit art museums and exhibits (Chen, 2009) il beneficio sociale che il visitatore ottiene ha a che fare con la necessità di sentirsi socialmente accettato, parte di una certa categoria di persone. Ma l'esperienza di visita è incentrata soprattutto sul beneficio edonico le opere d'arte sono capaci di generare nel visitatore emozioni e stimolo intellettuale, nel caso dell'arte contemporanea si vanno a soddisfare anche desideri legati alla ricerca di novità e sperimentazione, di fuga dalla noia e ripetitività (Chen, 2009). Vi è anche un beneficio altruistico in quanto pagando un biglietto di ingresso o comunque presenziando all'evento il visitatore sente di supportare gli artisti esposti e la sede che li ospita.

Interessanti informazioni sono state ricavate da Chen (2009), nella sua indagine sulle differenze tra desideri e valori percepiti da visitatori e collezionisti, che indaga le motivazioni che portano i visitatori a consumare il prodotto artistico solamente attraverso l'accesso, senza possesso. Dall'indagine è emerso che visitatori e collezionisti hanno alcuni desideri in comune ed estraggono alcuni valori simili dalla loro esperienza.

I visitatori, a differenza dei collezionisti sono spinti da un desiderio di condivisione, sono interessati a vivere la fruizione dell'opera d'arte insieme alle altre persone, dal loro punto di vista il collezionismo è una forma di possesso esclusivo che non hanno interesse ad intraprendere, anche perché il loro coinvolgimento con le opere non è sufficientemente alto da motivarli all'acquisto. *Visitors have a strong willingness to discover different and surprising paintings in a peaceful atmosphere, and they desire to have different and new life perspectives from what they see, feel and experience. Contemporary art exhibit visits have an illusionary image of providing visitors these surprising, peaceful, and intellectual aspects.* (Chen, 2009). L'esperienza di accesso sembra portare con sé desideri legati principalmente a quelle qualità emozionali che caratterizzano i prodotti culturali. Chi visita le mostre d'arte contemporanea è spinto dal desiderio di stimolare la sua immaginazione, la sua intellettualità e la sua sfera emozionale. Non condivide con il collezionista le necessità di forte identificazione con le opere, di relazione a lungo termine con esse ed il desiderio di esercitare possesso e controllo su di loro. Sembra, al contrario, che i visitatori siano guidati piuttosto da uno spirito di condivisione. *Possession and access differentiate from each other as they respond to different desires: in possession, people desire power and control over the paintings; in access (visits), people desire to share the particular moments and environment with others* (Chen, 2009). Ciò non toglie comunque che sia i collezionisti che i visitatori siano accomunati da valori di socialità e filantropia, e che entrambi percepiscano benefici intellettuali, ed emozionali sia dal processo di visita che da quello di possesso. Quello che differenzia principalmente il collezionista dal visitatore è che ha un coinvolgimento notevolmente maggiore nei confronti dell'opera, che lo spinge a volerla possedere. Questo anche in un'ottica di conservazione dell'opera stessa e della sua promozione. Sia i visitatori che i collezionisti sono comunque interessati a soddisfare un loro bisogno sociale poiché entrambi sono spinti dal desiderio di partecipare attività in grado di fornirgli il riconoscimento del loro status.

Uno dei desideri identificati nell'analisi di Chen, per quanto riguarda i visitatori è la necessità di vedere opere nuove ed innovative, che è ciò che principalmente differenzia il pubblico dell'arte contemporanea rispetto a chi sceglie di visitare solo mostre di arte moderna o classica.

L'arte contemporanea, attraverso diversi linguaggi, dialoga con le problematiche dell'attuale periodo storico e soprattutto ha una natura non convenzionale e spiccatamente legata alla sperimentazione. Queste caratteristiche la rendono difficilmente comprensibile senza una buona conoscenza pregressa. Un visitatore occasionale, non esperto, che visita uno spazio estremamente sperimentale ed innovativo come quello della galleria d'arte si trova in una situazione di disagio che lo porta a non riuscire ad entrare in contatto con le opere in mostra, una mancanza di confidenza che spesso sfocia in un'incapacità di *recognize the artistic properties, status and significance of contemporary exhibits* (Sifakakis, 2007).

Come emerso dalla ricerca di Sifakakis, il fenomeno per cui le mostre di arte concettuale contemporanea sono frequentate da una porzione limitata di pubblico è strettamente legato al fatto che la comprensione della mostra è una condizione essenziale per il coinvolgimento del visitatore. A differenza di ciò che accade in mostre di arte visiva non contemporanea, in cui la comprensione delle opere è comunque molto importante ma non è del tutto necessaria per permettere ai visitatori di essere coinvolti nell'esperienza di visita.

La necessità di una preparazione culturale pregressa è il motivo principale per cui il pubblico di visitatori delle mostre d'arte contemporanea, e soprattutto quelle tenute nelle gallerie d'arte, è molto limitato ed è costituito principalmente da persone con una scolarizzazione medio/alta o professionisti del settore. Da una ricerca di Elizabeth Silva (2006), riguardante il pubblico dei musei inglesi è emerso che circa il 55% dei visitatori dei musei non entra mai nelle gallerie d'arte e solo il 13% le visita più di una volta all'anno. Per poter estrarre i benefici di cui i visitatori sono alla ricerca, è necessario un impiego di risorse cognitive, sia nella fase precedente, che durante la visita, il che costituisce un ostacolo estremamente limitante. Un'alta percentuale di persone ritiene di non essere in grado di apprezzare una mostra d'arte perché necessita di essere abbastanza informata per poterla apprezzare (Silva, 2006). Dalla ricerca di Silva emerge anche una generale diffidenza per quanto riguarda il valore artistico delle opere di arte contemporanea, il 75% delle persone è d'accordo o fortemente d'accordo con l'affermazione *sembra che qualsiasi cosa conti come arte oggi*, dimostrando un trasversale sentimento critico. Una rilevante fetta di popolazione dimostra di essere assolutamente indifferente nei confronti dell'arte contemporanea, con una forte prevalenza nella parte di popolazione nella fascia bassa di reddito e con scarsa scolarizzazione.

Le criticità che emergono, strettamente legate alle qualità che caratterizzano l'arte contemporanea ed alle aspettative dei visitatori, tracciano un quadro che sottolinea la difficoltà, intrinseca nelle caratteristiche del prodotto, che lo rende difficilmente appetibile al grande pubblico. L'arte contemporanea, per poter essere compresa e apprezzata, necessita di una buona preparazione culturale, che è condizione essenziale per poter godere a pieno dell'esperienza di visita.

A differenza dell'arte classica, che può essere apprezzata anche da chi non è un appassionato conoscitore dell'arte, perché si basa sulla bellezza estetica e realizzativa, l'arte contemporanea si caratterizza per non essere necessariamente bella dal punto di vista estetico, o particolarmente elaborata dal punto di vista realizzativo. Di conseguenza, questo tipo di prodotti artistici risulta di difficile comprensione anche per via del fatto che la maggior parte del pubblico che visita i musei spesso lega il suo gusto con i canoni delle opere d'arte classiche, quindi difficilmente sarà in grado di apprezzare linguaggi così diversi.

Se un grande museo d'arte contemporanea gode mediamente di meno visitatori rispetto ad un grande museo di arte classica, per le gallerie d'arte, come si è potuto vedere dai dati presenti in letteratura, la situazione è ancora più critica. Questo accade sia perché un'istituzione di questo tipo promuove artisti che attuano un grado di ricerca ed innovazione più elevato, e quindi richiede uno sforzo di comprensione maggiore, sia perché il pubblico generico è tendenzialmente intimorito da questi spazi, per i quali non si sente adeguato.

2.3. Il ruolo del pubblico nel sistema dell'arte contemporanea

Dato lo sforzo necessario per attirare il pubblico negli spazi dell'arte contemporanea, è interessante capire se il suo coinvolgimento può influire sulle quotazioni e sulla carriera di un artista all'interno del sistema.

Come ampiamente delineato in precedenza, il pubblico è chiamato a valutare l'opera di un artista solo nella fase finale della sua carriera, quando ha già ottenuto l'approvazione del mercato. Il successo per il grande pubblico può però influire sulla reputazione di un artista.

La reputazione è un valore fondamentale per i prodotti di carattere artistico in quanto il loro mercato è caratterizzato da un alto grado di incertezza (Caves, 2000), ed in particolare nel campo dell'arte contemporanea, ne è particolarmente caratterizzato il mercato primario (Zorloni, 2011). *Buyers of contemporary art face a basic problem of fundamental uncertainty, since most art works are individual pieces whose quality is entirely based on aesthetic judgments, and whose performance as an investment object can hardly be estimated* (Beckert, Rössel, 2013). Per questo motivo i soggetti del mercato concentrano numerosi sforzi per riuscire a diminuire il grado di incertezza legato al prodotto che commercializzano, procedendo, come detto in precedenza, facendo certificare progressivamente gli artisti dagli esperti e dagli altri soggetti in grado di aumentare la loro reputazione. La reputazione è percepita come un segnale di qualità e sicurezza da parte degli stakeholders ed è la base per la creazione del loro valore economico.

Dato che non è possibile certificare oggettivamente la qualità artistica di un'opera d'arte, perché per sua stessa natura il suo apprezzamento è condizionato da qualità ed elementi la cui valutazione è per lo più soggettiva; per essere apprezzata da un pubblico non specializzato, deve essere prima interpretata e valutata dagli esperti d'arte (Bonus, Ronte 1997; Schönfeld S., Reinstaller A, 2007; Yogev, 2010; Zorloni, 2011; Beckert, Rössel 2013).

Questo lascia intendere quanto i critici d'arte e curatori abbiano un ruolo cruciale nella creazione di significato e nella certificazione del valore degli artisti, un'opera d'arte certificata da un esperto acquisisce credibilità verso il pubblico e i potenziali acquirenti. Il processo di certificazione degli esperti è il primo passo per lo sviluppo della reputazione di un artista. *Once they agree that one artist is to be judged top-rate while others are not, public credibility of the former artist is generated and translated into market value* (Bonus, Ronte, 1997).

La certificazione del sistema dell'arte quindi, nel percorso tipico della carriera di un artista arriva prima del suo riconoscimento presso il pubblico. Questo non significa però che quest'ultimo non possa essere un elemento cruciale nella sua scalata al successo. Lo dimostra in modo inequivocabile il caso dello street artist Banksy, che nel corso della sua carriera ha sovvertito le regole del mercato dell'arte.

Il suo linguaggio comprensibile e diretto, inserito nel contesto urbano, quindi direttamente accessibile e usufruibile dal pubblico, unito alla costruzione di un personaggio misterioso ed alla sua grande capacità creativa gli ha permesso di ottenere una grandissima notorietà presso il pubblico generico e, successivamente, presso la critica ed il sistema dell'arte. Il pubblico ha conferito all'artista grande notorietà, attirando velocemente l'attenzione dei media. Solo in una fase successiva, dal 2003, ha avuto la possibilità di realizzare alcuni interventi, anche provocatori all'interno di musei e gallerie, ponendosi sempre in aperta polemica verso l'*establishment* dell'arte, con il quale entra continuamente in contatto pur continuando a rinnegarlo.

Grazie al successo di pubblico ed alla notorietà ottenuta è stato in grado, nella fase ascendente della sua carriera, di proporsi al mercato dell'arte attraverso i suoi meccanismi tipici, organizzando mostre personali e riportando alcune opere ad un formato commercializzabile, come multipli e stampe (De Turk, 2015). In questa fase le sue opere hanno ottenuto attenzione da parte di collezionisti e critici ed il suo studio ha continuato a produrre tele e multipli che sono poi arrivati sui banchi d'asta negli anni successivi. Le sue opere sono apparse addirittura nelle aste di Sotheby's dove dal 2008 ad oggi hanno raggiunto senza fatica prezzi superiori ai 500.000€. Particolarmente noto e significativo il recente caso in cui la sua opera *Girl with Balloon*, autodistruttasi nel momento stesso dell'acquisto, ha raggiunto il prezzo di un milione di dollari.

Il successo di Banksy è strettamente legato all'attenzione che ha sempre dedicato al pubblico ed alla sua presenza sui media, grazie alla notorietà ottenuta in questo modo è stato in grado di inserirsi nel mercato dell'arte senza attraversarne le fasi tipiche.

È comunque innegabile che la particolarità del linguaggio della street art e l'attuale situazione del mercato, in cui il numero di collezionisti è decisamente superiore al passato, hanno avuto un peso decisivo nella sua ascesa verso il successo.

Ciò che Banksy ha ottenuto non ha segnato solo la sua carriera, ma anche la storia mondiale della street art. Come evidenziato da De Turk (2015), il suo successo ha permesso a numerosi artisti che utilizzano lo stesso linguaggio di inserirsi nel mondo dell'arte, anche nei paesi mediorientali in cui ha realizzato alcuni interventi. In Egitto ad esempio gli interventi di Banksy hanno avuto l'effetto di attirare l'attenzione dei media e del pubblico verso l'arte contemporanea e soprattutto verso la

street art, concedendo nuove opportunità agli artisti locali. *The rising acceptance and popularity of street art will likely result in increased attention and some commercial success for artists in a region that is still often marginalized in the global art market* (De Turk, 2015).

Questo caso fa emergere l'importanza che l'attenzione del pubblico ha per la carriera di un artista, tanto da poter spingere, in alcuni casi, le sue opere verso il mercato, esattamente all'opposto di come avviene regolarmente. Se un artista ottiene l'attenzione del pubblico, è in grado di attirare l'interesse dei media specializzati, la combinazione delle due cose ha un effetto positivo sulla notorietà dell'artista. Questa notorietà andrà ovviamente affiancata di pari passo da una certificazione da parte degli esperti.

La spettacolarizzazione e la polemica, come mezzo per ottenere l'attenzione dei media e del pubblico sono sempre stati in effetti una prerogativa degli artisti che sono riusciti ad ottenere ampia fama e quotazioni molto alte in un tempo relativamente breve, si pensi ad Andy Warhol e a Damien Hirst. Entrambi hanno basato il loro successo sia sull'appoggio del mondo dell'arte che sulla popolarità e sulla polemica che le loro opere hanno suscitato.

L'attenzione dei media in particolare si è rivelata essere molto importante negli ultimi anni, tanto da avere, a volte, un peso nella costruzione della reputazione degli artisti, tanto influente quanto la certificazione degli esperti (Zorloni, 2011; Beckert, Rössel, 2013). Questo perché *media attention given to an artist is a very accessible signal of artistic quality that reduces the uncertainty associated with purchasing a contemporary work of art* (Beckert, Rössel, 2013).

È possibile affermare quindi che la il riconoscimento da parte del pubblico, unito all'attenzione dedicata dai media, possa essere di fatto una leva importante per la carriera di un artista. Necessita però, di un profondo lavoro di interpretazione e creazione di significato da parte della critica, che è in grado di fornire sia al pubblico che al mercato i mezzi per valutare correttamente ciò che gli viene proposto. Questi due tipi di riconoscimento, quello del pubblico e quello del sistema dell'arte hanno, ciascuno *its own position and significance in the institutionalized process of the production of art; the nature of their relationship is profoundly competitive and the socio-cultural legitimization of contemporary art is the long-term result of the struggle between these two types of recognition. It is a struggle in which specialist accreditation effectively overpowers and subordinates public legitimization: that is, the recognition that may be granted by the general public, including the significant interest group of non-specialist gallery visitors.* (Sifakakis, 2007).

Questo concetto va a ribadire la fondamentale relazione che intercorre tra tutti i soggetti che appartengono al sistema dell'arte, in cui ciascun tassello ha un ruolo fondamentale per lo svolgersi della carriera dell'artista e in cui i network di contatti sono assolutamente fondamentali.

3. Le gallerie d'arte che praticano ricerca artistica

3.1. Tra ricerca ed equilibrio economico

L'apertura di una galleria d'arte tradizionale implica grandi costi di avvio e un lungo periodo di flusso economico iniziale negativo (Thompson, 2009). Se una galleria con buon potenziale riesce a superare questo primo periodo è comunque soggetta ad un numero decisamente alto di spese, anche perché dovrà farsi carico di volta in volta di tutti i costi di allestimento delle mostre dei singoli artisti o delle iniziative organizzate a scopo promozionale.

Una galleria tradizionale ricava, dalla vendita nel mercato primario di opere degli artisti che segue, una commissione concordata con l'artista, normalmente il 50% del prezzo di vendita, ma può variare in base alla notorietà dell'artista (Caves, 2000; Thompson, 2009). Gli artisti più famosi, anche quando fanno riferimento a gallerie di altissimo prestigio, possono contrattare sulla commissione per abbassarla. Secondo i dati di Thompson (2009) ad esempio, la commissione applicata da White Cube e Gagosian alle vendite delle opere di Damien Hirst è del 30%, un artista di questo calibro infatti ha un forte potere contrattuale.

Ovviamente la commissione può variare in base alla tipologia di vendita o dal fatto che avvenga o meno nel periodo in cui l'artista ha una mostra all'interno della galleria o se invece si tratta di un nuovo collezionista, dipende dagli accordi stipulati tra artista e gallerista.

Spesso i ricavi ottenuti da queste commissioni non consentono di coprire tutti i costi della galleria, che tendenzialmente sono:

- Costo di affitto dello spazio (tra i più alti ed incisivi)
- Costi di allestimento e di ripristino degli spazi nella fase successiva alla mostra, di cui normalmente è la galleria a farsi carico
- Costo del personale
- Costi di trasporto ed assicurazione, anche nel caso di installazioni o mostre all'esterno della galleria
- Eventuali servizi esterni (consulenze, assistenza legale, commercialista etc...)
- Spese per la partecipazione alle fiere, ormai parte integrante e fondamentale delle attività della galleria

Dati i numerosi costi da sostenere e la natura dei ricavi, legati ad un alto grado di incertezza e basati sull'abilità del gallerista nel trovare i giusti artisti e promuoverli correttamente verso il mondo del collezionismo e del mercato, non è quasi mai possibile per una galleria affidarsi esclusivamente all'attività di vendita sul mercato primario. Bisogna considerare anche che il mercato dell'arte contemporanea non possiede forti barriere all'entrata (entrare nel business richiede una certa dose di investimenti ma sicuramente inferiori a quelli richiesti da altri mercati) e *data la natura del prodotto, non possono essere implementate delle economie di scala* (Zorloni, 2011). Per questi motivi la maggior parte dei galleristi, per riuscire a coprire i costi, oltre a cercare di minimizzare le perdite sul lancio dei piccoli artisti emergenti e cercando di realizzare delle

buone vendite delle nuove opere dei loro artisti più affermati, operano anche sul mercato secondario (Poli, 2007; Thompson, 2009).

Developing a niche in the secondary art market can be the best long-term cash flow solution for mid-level galleries (Winkleman, 2015). Altre strategie per la garanzia di un *cash-flow* che permetta di mantenere attiva la galleria possono essere legate ai servizi accessori come il bookstore o la pubblicazione di libri e cataloghi. Interessante soluzione anche l'affitto di alcuni spazi come studi di artista, attuata ad esempio dalla galleria Interstate Project di Manhattan, un'iniziativa perfettamente complementare all'attività svolta da una galleria d'arte. Grazie ad iniziative come questa la galleria può fornire un ottimo servizio accessorio agli artisti ed aiuta a conoscerne di nuovi.

Anche operando su più fronti, la sopravvivenza economica di una galleria d'arte resta comunque incerta e difficoltosa per tutta la durata della sua attività.

La figura del gallerista racchiude quindi due anime, il mecenate, scopritore di talenti che persegue un fine culturale e divulgativo ed il mercante, che cerca di assecondare e prevedere la direzione del mercato. Una galleria *must operate under conditions of sometimes severe resource constraints but must also function successfully under the competing philosophies of 'art for art's sake' versus 'art for business sake' where commercial aims and artistic ideals intertwine* (Fillis, 2003). Questo duplice ruolo, legato strettamente alla particolarità dei beni oggetto della sua attività commerciale, fanno della galleria una realtà ibrida, divisa tra il mercato e la sua propensione alla ricerca ed alla sperimentazione.

Uno dei temi più sensibili, che caratterizzano il rapporto tra l'artista ed il suo gallerista è rappresentato dal fatto che ad un artista non può essere chiesto di realizzare opere "commerciabili", perché tutto ciò che produce è frutto del suo bisogno espressivo, non segue le logiche del mercato. Come evidenziato da Ian Fillis nella sua ricerca *Art for Art's Sake or Art for Business Sake: An exploration of artistic product orientation* (2006), il mondo dell'arte e l'attività degli artisti sono profondamente influenzate da questa dualità. *For some working in the art sector, recognition and reputation are more important than selling the artwork, leading to clashes between idealism and commercialism* (Fillis, 2006). La tendenza degli artisti a dare maggiore importanza alla qualità artistica dei loro lavori, rispetto alla loro commerciabilità è un punto critico per le gallerie, ma anche un potenziale punto di forza secondo l'autore, perché gli artisti avanguardisti sono in grado di modificare, con la loro spinta innovativa, il mercato, generando nuova domanda.

3.2. Lo sviluppo di immagine e reputazione

Le gallerie d'arte sono i *gatekeepers* del mercato dell'arte, l'appoggio di un gallerista è essenziale per la carriera di un artista. Come visto nei capitoli precedenti la galleria d'arte si occupa di promuovere il lavoro dei propri artisti e di portarlo all'attenzione del mercato e delle figure professionali del mondo dell'arte. Si occupa di coltivare e sviluppare la loro immagine e reputazione. Per farlo deve essere in grado di attirare collezionisti, esperti e pubblico.

Come ampiamente descritto in letteratura, il mercato primario dell'arte contemporanea è caratterizzato da un alto grado di rischio e di alti costi di transazione (Schapiro, 1999; Heilbrun, Gray, 2001; Yogev 2010; Beckert, Rössel, 2013). Data anche la forte competitività e l'assenza di economie di scala, chi opera in questo settore deve cercare di ottenere dei vantaggi che gli permettano di emergere rispetto alla forte concorrenza. Ad esempio costruendo una buona immagine e reputazione (Zorloni, 2011).

I collezionisti si trovano in un mercato caratterizzato da una forte incertezza e da un prodotto la cui qualità ed il cui valore non sono facilmente verificabili e sono legati a giudizi prevalentemente soggettivi, *given that a market for contemporary art can only arise when actors can confidently judge quality and prices, this fundamental uncertainty for buyers has to be reduced* (Beckert, Rössel, 2013). La reputazione risulta quindi di fondamentale importanza per i mercanti d'arte, in questo caso i galleristi, poiché devono essere in grado di garantire l'autenticità e la qualità delle opere ai loro collezionisti. La loro reputazione va a ridurre il grado di incertezza perché rappresenta una forma di garanzia per il collezionista. La galleria d'arte influenza la reputazione degli artisti in diversi modi e si caratterizza per essere una sorta di aggregatore di valore. Il lavoro di certificazione del gallerista ha inizio già nella prima fase del rapporto, poiché attraverso la manifestazione di interesse nei confronti dell'artista, affianca la sua immagine e la sua reputazione, costruite negli anni, con l'immagine dell'artista. Un'associazione in grado di diminuire l'incertezza, ma che necessita di un successivo coinvolgimento di critici e curatori per l'ulteriore certificazione della validità delle opere che propone. Oltre a questo, la galleria si incarica di attirare l'attenzione del pubblico e dei media; la notorietà e la divulgazione attraverso la stampa infonderanno un ulteriore segnale positivo per il collezionista. La certificazione degli esperti e l'attenzione di pubblico e media non si sviluppano in due fasi parallele ma rappresentano un meccanismo unico, *public awareness does not arise independently from the artistic field, but rather originates on the basis of assessments and activities inside the art world that create and promote an artist's reputation and image* (Beckert, Rössel, 2013).

Come evidenziato in precedenza quindi, i diversi soggetti del mercato dell'arte, con il loro intervento certificano il valore di un artista, aumentandone la reputazione. Tra questi soggetti la galleria d'arte ha un ruolo centrale poiché funziona da promotore nella prima parte della carriera di un artista diminuendo fortemente l'incertezza per i collezionisti. Grazie alla sua attività dà la possibilità all'artista di raggiungere con più facilità le personalità ed i media in grado di certificare ulteriormente la validità delle sue opere.

La gestione e la costruzione della reputazione non è affatto semplice per una galleria, come evidenziato da Fillis (2003), data la scarsità di risorse disponibili, le organizzazioni culturali come queste *tends to be a dependence on less costly forms of promotion, such as publicity and public relations, in order to build word of mouth communications* (Fillis, 2003). Questa difficoltà rende estremamente difficile trovare situazioni in cui vengono applicate vere e proprie strategie di marketing. Ci si affida piuttosto ad un *network of key contacts built up over time to ensure that changes in the perception of the organization's activities are measured, and strategy adjusted accordingly* (Fillis, 2003).

Di conseguenza si tendono ad applicare strategie correttive giorno per giorno, perché pianificare sul lungo termine richiede un dispendio di risorse che una galleria non può permettersi. L'intervento degli esperti, sia per la pianificazione che per la realizzazione del materiale necessario alla promozione ha dei costi assolutamente proibitivi. La galleria viene quindi gestita da un limitato numero di persone che si occupano ciascuna di diversi compiti che possono spaziare dalla gestione pratica dello spazio, all'allestimento, ma anche alla creazione del materiale pubblicitario ed alla scelta delle strategie promozionali.

Questa condizione rende molto difficile per le gallerie ottenere notorietà e partecipazione presso il pubblico generico, questo è dato dal fatto che risulta molto più redditizio impiegare le proprie risorse per coinvolgere un pubblico di esperti e per ampliare la propria rosa di collezionisti piuttosto che cercare di coinvolgere un pubblico non esperto. Il coinvolgimento del pubblico rappresenta un'ottima strategia per ottenere notorietà e reputazione nel lungo termine, ma non porta tangibili ritorni economici nell'immediato, le gallerie economicamente in difficoltà hanno quindi scarso interesse ad attivare iniziative in questo senso.

3.3. L'attuale situazione delle gallerie d'arte

Nel corso degli ultimi anni, si è registrata un'ampia ondata di chiusure delle gallerie d'arte, soprattutto per quanto riguarda le realtà di media dimensione (Winkleman, 2015; Pownall, 2017; Mc Andrew, 2018), un fenomeno dovuto a diverse dinamiche che stanno progressivamente mostrando i loro effetti:

Aumento dei costi di affitto: mantenere una galleria d'arte in una location centrale sta diventando sempre più costoso, è stato ampiamente riportato nella stampa specialistica (Batty, 07/06/2012; Shaw, 07/04/2017; Pogrebin, 25/06/2017; Douglas, 27/06/2017; Shaw, 12/07/2017; Rea, 11/01/2018) come vi sia stato, dal 2008 a questa parte, un drastico aumento dei prezzi nei più celebri quartieri di gallerie a Londra e New York, che hanno causato, insieme ad altri fattori, la chiusura di numerosi spazi o la loro migrazione, anche di realtà che operano sul mercato da molti anni.

La crescente importanza degli eventi e delle fiere: elemento chiave che, unito all'aumento degli affitti per la location tradizionale, ha pesato in modo incisivo sulla crisi delle gallerie. Perché mantenere una sede in una location centrale è diventato meno strategico dato che si è ridotta la quantità e la qualità dei visitatori delle gallerie (Mc Andrew, 2018). Inoltre i collezionisti sono meno motivati a visitare le gallerie perché hanno a disposizione eventi come le fiere in cui possono visitarne in pochi giorni un grande numero, risparmiando tempo e denaro. I galleristi si trovano in una situazione in cui mantenere una sede fissa sta diventando sempre più costoso e meno remunerativo, mentre partecipare alle fiere ed agli eventi, con tutti i costi che ne derivano, è diventato essenziale.

Comunicazione e commercio online sempre più incisivo: il passaggio alla vendita online e la crescente fetta di mercato che pratica acquisti tramite questi canali unita alla crescente attenzione

che il pubblico dimostra per la promozione web e social, portano alcuni galleristi a considerare meno importante il possesso di una sede di vendita in zone centrali e costose.

Difficoltà a trattenere gli artisti una volta che hanno raggiunto il successo: questa è una problematica che da sempre influisce sul lavoro dei galleristi di medio livello. Queste gallerie sono fondamentali per la fase di lancio e crescita della notorietà dell'artista, ma una volta raggiunto il successo gli artisti tendono a rivolgersi alle gallerie con un brand più forte, capaci di rafforzare ulteriormente la loro immagine. Quindi le piccole e medie gallerie si fanno carico della parte più difficile e dispendiosa del lavoro per poi godere solo di una piccola parte dei benefici. La sopravvivenza di una galleria di questo tipo è fortemente legata alla qualità degli artisti scelti, che devono andare a sostituire finanziariamente quelli che una volta raggiunto il successo decidono di rivolgersi ad un concorrente.

Come evidenziato da Mc Andrew in *The Art Market 2018*, *the problem is therefore not necessarily about the number of galleries closing in the art market. Some galleries should close: they are simply not competitive enough to maintain their businesses, and as many experienced professionals have noted, the job of being a gallerist has changed dramatically, with more pressure, less time, and more travel, which takes considerable skills and dedication. The real problem is that the closures are often of small and mid-sized galleries in the primary market, including those with highly professional and hard-working teams that form a critical part of the market's infrastructure, often discovering and raising key artists of a given generation.* (Mc Andrew, 2018).

Le gallerie di piccolo e medio livello sono quindi fondamentali per il sistema dell'arte, sia per il mercato che per il ruolo culturale che ricoprono, sono un tassello chiave del sistema che non può essere sostituito.

3.4. Il ruolo delle gallerie per l'offerta culturale del territorio

La pianificazione territoriale dedica sempre maggiore attenzione agli spazi culturali. Come ampiamente sottolineato in letteratura (Mommaas, 2004; Stern, Seifert 2010; Grodach, 2011; 2013) gli spazi artistici e culturali contribuiscono alla rivitalizzazione dei quartieri, migliorano la qualità della vita e stimolano il turismo. Sono in grado di offrire spazi in cui gli artisti hanno la possibilità di mostrare e far giudicare al pubblico i loro lavori. Iniziative come queste aiutano a costruire un capitale sociale che serve allo sviluppo personale degli individui ed alla creazione di nuove risorse ed opportunità. Lo stimolo creativo e culturale, agisce anche a livello territoriale incrementando le possibilità di collaborazione tra diversi settori culturali (Grodach, 2011).

Si può dunque affermare che la presenza di spazi culturali all'interno di una città, possibilmente organizzati in specifici quartieri, pensati per metterli in dialogo e cooperazione, sono in grado di generare benessere e stimolo per i cittadini. Vanno inoltre a generare un forte interesse per i flussi turistici.

Le *creative cities* che si stanno sviluppando in questi anni, cioè città *where various cultural activities are an integral component into the city's economy and social functioning* (Jurene, Jurenienė, 2017), puntano, grazie allo sviluppo di attività e quartieri culturali a *create, enliven and refresh urban spaces in order for them to continue successful competition in the global world* (Jurene, Jurenienė, 2017). Le gallerie d'arte sono parte integrante del piano di sviluppo di queste città, perché da sempre fanno parte dell'offerta culturale del territorio, insieme a musei, centri culturali ed alle altre piccole realtà creative che popolano le città.

Nel corso degli anni, in molte città, le gallerie d'arte sono state stimolate ad entrare a far parte di *cluster culturali*, sia grazie ad incentivi istituiti dai comuni per attuare politiche di gentrificazione (Schuetz, 2014), che per una naturale propensione alla collaborazione delle organizzazioni culturali. I *cluster*, come definiti da Porter sono *geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. [...] Clusters promote both competition and cooperation.* (Porter, 1998). I *cluster*, anche quelli culturali, sono quindi delle reti di *coopetizione*, hanno la fondamentale caratteristica di generare delle strategie di cooperazione e di scambio di risorse tra aziende che competono tra loro sul mercato. Le aziende che partecipano a *clusters* sul territorio, collaborano condividendo le informazioni e le competenze, in questo modo ottengono diversi vantaggi.

Questa tendenza all'accorpamento ed alla cooperazione è una caratteristica tipica delle gallerie d'arte. Sia per necessità che per la loro posizione nel mercato e nell'offerta culturale, sono portate a ricercare la collaborazione con le strutture simili a loro e con le altre istituzioni che fanno parte dell'offerta culturale cittadina. Questa naturale propensione rende le gallerie dei soggetti ideali su cui incentrare le politiche di sviluppo culturale cittadino. Perché stimolare la cooperazione tra le gallerie e le altre organizzazioni culturali, creare *clusters* artistico-culturali e *creative quarters*, introduce un sistema virtuoso essenziale per la crescita dell'identità cittadina e per lo sviluppo di una migliore offerta culturale. La cooperazione e la creazione di *clusters* tra soggetti culturali va inoltre a migliorare la reputazione complessiva del settore a livello territoriale, generando valore per tutte le aziende che vi operano.

Le gallerie d'arte sono un ponte tra il mercato dell'arte ed il sistema di offerta culturale pubblica, perché hanno il compito di selezionare gli artisti emergenti e di proporli non solo al mercato ma anche al pubblico ed alle istituzioni museali. Nel corso della loro attività svolgono un ruolo di integrazione dell'offerta culturale del territorio, perché con le mostre che organizzano permettono di partecipare all'offerta generata da musei e fondazioni rivolgendosi ad un pubblico attento e specializzato, ma anche ai visitatori generici con un interesse per la ricerca e la sperimentazione artistica.

3.5. Il pubblico e le gallerie d'arte

3.5.1. Chi visita le gallerie d'arte

Come esaminato in precedenza, il pubblico della cultura è composto principalmente da persone con buona scolarizzazione, per la maggior parte donne e con una forte componente di giovani con meno di 35 anni. Gran parte del pubblico che visita i musei ed i luoghi della cultura però non visita mai o quasi mai una galleria d'arte. In questi spazi vi troviamo generalmente collezionisti (che sono il target principale a cui la galleria si rivolge), esperti d'arte come critici e curatori e più in generale tutti i professionisti ed appassionati del mondo dell'arte. Solo nel caso delle gallerie più famose e rinomate o con una sede in luoghi strategici e centrali i visitatori non esperti formano comunque una parte numerosa del pubblico. Questo si verifica perché solitamente un visitatore interessato all'arte contemporanea, ma non esperto, vede le gallerie d'arte come luoghi esclusivi in cui solo gli esperti o i possibili clienti possono entrare.

Le gallerie d'arte devono affrontare criticità molto simili a quelle affrontate dai musei d'arte contemporanea, per quanto riguarda le barriere culturali e sociali che rischiano di tenere lontani i visitatori. Queste barriere, nel caso delle gallerie sono però fortemente amplificate dalla loro dimensione commerciale e dalla tipologia di opere che trattano.

Come evidenziato in precedenza, allo stato attuale le gallerie d'arte faticano ad attirare visitatori nei loro spazi espositivi, sia per via del crescente richiamo delle fiere, che attirano non solo i collezionisti ma anche una grande partecipazione di pubblico; che per l'allontanamento delle gallerie dalle zone centrali e dai quartieri culturali per via dell'esponenziale aumento dei costi di affitto. Rimane sostanzialmente una buona base di visitatori affezionati, che si concentra soprattutto durante gli opening, ma per quanto riguarda le gallerie che si trovano in location poco centrali, all'esterno dei flussi turistici e dalle zone di passaggio, il numero di visite che accumulano durante l'anno è decisamente scarso.

3.5.2. Estrazione del valore per il visitatore

Come esaminato nei capitoli precedenti, il visitatore di una mostra d'arte contemporanea, pur non identificandosi con le opere al punto di volerle possedere, come avviene per i collezionisti, trae comunque valore dalla loro fruizione. La fruizione di una mostra d'arte rientra nella definizione di *esperienza*: un utilizzo a breve termine senza possesso (Holbrook, Hirschman, 1982; Pine, Gilmore 1999). *Experiential perspective is phenomenological in spirit and regards consumption as a primarily subjective state of consciousness with a variety of symbolic meanings, hedonic responses, and esthetic criteria* (Holbrook, Hirschman, 1982), una serie di meccanismi che riguardano la sfera emozionale, che nel caso dei prodotti artistici è peraltro fortemente stimolata. Holbrook definisce il valore come una esperienza interattiva e relativistica, in quanto il consumatore (in questo caso il

visitatore) estrae valore dall'interazione con un oggetto (l'opera d'arte), interazione influenzata dalla sua predisposizione intellettuale ed emozionale (quindi differente per ciascun soggetto).

Vi è quindi una necessaria predisposizione richiesta al soggetto per poter interagire con le opere d'arte. Questo appare particolarmente evidente nel caso dell'arte contemporanea, si distingue infatti chiaramente la differenza tra visitatori occasionali ed i visitatori esperti o che fanno parte del settore dell'arte. Chi è abituato al linguaggio artistico contemporaneo avrà una certa predisposizione durante la visita, che lo porta ad empatizzare più facilmente con le opere, ma soprattutto ad essere in grado di accettare qualsiasi cosa gli venga proposta, anche se non la capisce o se non incontra il suo gusto (Sifakakis, 2007). Il pubblico non specializzato invece è condizionato dalla necessità di identificare il significato dell'opera per poterla apprezzare ed accettarla come opera d'arte. Il problema è che la comprensione dell'arte contemporanea è legata alla conoscenza di strumenti di analisi particolari, che non hanno necessariamente a che fare con i canoni di bellezza dell'arte antica, strumenti che il pubblico generico non possiede.

Nei precedenti capitoli si è delineato, secondo il modello di estrazione del valore ideato da Holbrook (1999), il valore ricavato dai visitatori nel corso dell'esperienza di visita di una mostra d'arte contemporanea. L'arte contemporanea offre la possibilità di estrarre valori molto diversi rispetto all'arte classica (Chen, 2009; Gross, Pitts, 2016). Si può facilmente ipotizzare però che i valori ricercati dai visitatori delle mostre d'arte contemporanea che si tengono in un museo, allo stesso tempo non coincidano esattamente con quelli di una mostra in galleria. Nel caso delle gallerie vi è una dimensione assolutamente diversa, data dalla particolarità dello spazio, dalla sua spiccata propensione a proporre opere innovative e dalla percezione di esclusività che vi è legata.

La visita alla galleria d'arte va a soddisfare pienamente i desideri di socialità, sorpresa, stimolo, intellettualità, ricerca di contenuti nuovi, innovativi e non ripetitivi e noiosi, che Chen (2009) identifica nei visitatori di mostre d'arte contemporanea. L'esperienza di accesso da parte del visitatore porta quindi ad estrarre una serie di valori comuni con le altre mostre di questo tipo, che vengono però amplificati dalla forte componente sperimentale della galleria.

Non solo, la galleria porta con sé anche delle caratteristiche di esclusività, che fanno sentire il visitatore parte di un'élite di appassionati ed esperti. Come evidenziato nello studio di Gross e Pitts (2016), il pubblico interessato all'arte contemporanea desidera essere coinvolto nel processo creativo o avere la possibilità di confrontarsi con gli altri e con gli artisti, scambiando idee ed opinioni. Perché non solo dà una grande importanza alla dimensione sociale della mostra d'arte ma è un pubblico fortemente interessato *on being in proximity to artists; and being 'part of that world'* (Gross, Pitts, 2016). La galleria d'arte, caratterizzata dall'essere un ambiente fortemente creativo e sociale, va a soddisfare questi desideri, proponendosi come luogo di scambio e di sviluppo collettivo di idee.

Analizzando questi dati attraverso la classificazione di Holbrook, si può verificare come il visitatore ricavi dalla visita in galleria principalmente benefici edonici e comunicativi. Questo perché mosso principalmente dal desiderio, da una parte di poter accedere a contenuti e forme artistiche ricercate ed innovative, in un ambiente capace di stimolare la sua intellettualità e creatività;

dall'altra di comunicare agli altri la sua appartenenza ad un'élite esclusiva di appassionati che ha la possibilità di entrare in contatto con gli artisti.

Vi sono sicuramente anche motivazioni etiche, in quanto visitare una galleria o partecipare ad un suo evento aiuta a fornire supporto sia al gallerista che nell'artista che viene esposto, infondendogli sicurezza e riconoscimento. Dal punto di vista utilitaristico invece dipende fortemente dalla tipologia del visitatore, vi possono essere studenti o professionisti dell'arte che hanno interesse a restare aggiornati sulle nuove tendenze artistiche; ma potrebbe anche esserci qualche aspirante collezionista o aspirante artista che ha interesse ad entrare in contatto con la galleria o sta studiando le nuove dinamiche del mercato.

3.5.3. Ostacoli emotivi, cognitivi e risorse richieste.

L'esperienza contribuisce a creare e rafforzare l'identità del consumatore (Pine, Gilmore, 1999) e genera in lui un'esperienza memorabile. La visita ad una mostra si colloca nella categoria che Pine e Gilmore identificano con l'esperienza estetica, una tipologia di esperienza estremamente incentrata sull'immersione. L'immersione è lo stato in cui il visitatore viene completamente coinvolto, fisicamente e mentalmente, attraverso stimoli multisensoriali. L'immersione facilita il ricordo nella mente del consumatore ed è la chiave per portare il visitatore ad una piena esperienza estetica.

The aesthetic experience is affected by characteristics of the object, characteristics of the subject, and the context in which the experience occurs (Wagner, 1999). Le caratteristiche dell'oggetto sono relative alle sue qualità estetiche e, soprattutto per quanto riguarda l'arte contemporanea, al suo significato concettuale. Le caratteristiche del contesto sono relative alla collocazione fisica nell'allestimento ed in dialogo tra le opere. Le caratteristiche del soggetto invece, fondamentali nel caso delle mostre in una galleria d'arte contemporanea, sono riferite alle sue motivazioni, al suo gusto personale ed alla sua esperienza pregressa.

Experience in judging beauty in painting, for example, does not necessarily translate to expertise in judging beauty in sculpture, architecture or fashion (Wagner, 1999), di conseguenza chi è interessato all'arte contemporanea, che utilizza linguaggi e media estremamente variegati deve avere una buona cultura ed esperienza trasversale per poter capire ciò che sta osservando, soprattutto se si tratta di qualcosa di molto innovativo e sperimentale. Come evidenziato dalla ricerca di Sifakakis (2007), il visitatore è fortemente condizionato dalla sua capacità di riuscire a riconoscere lo status artistico dell'opera d'arte che sta osservando. Il mancato riconoscimento del valore artistico provoca in lui un senso di scarso coinvolgimento e rifiuto fino a sentirsi anche intimidito dalla sua scarsa capacità di giudizio.

Da questa analisi emerge come la visita ad una mostra d'arte contemporanea, ed ancor di più la frequentazione delle gallerie d'arte, prevedano una spesa non indifferente per il visitatore, che dovrà accumulare una buona preparazione culturale pregressa, risorsa essenziale per poter

comprendere ciò che andrà ad osservare. Si tratta di una spesa soprattutto in termini cognitivi e temporali.

Oltre ad una buona preparazione teorica dovrà sviluppare un proprio gusto, che otterrà solamente accumulando molte esperienze di visita. Oltre ad una preparazione generale è necessario anche un'ulteriore sacrificio, prima o durante la mostra, per ottenere informazioni riguardo all'artista ed ai suoi lavori precedenti, per essere in grado di comprendere le opere che vengono proposte.

La fase di comprensione delle opere, come si è evidenziato, è di fondamentale importanza per il pubblico, soprattutto per quello generico. Per soddisfare questa necessità di comprensione sarà necessario impiegare risorse emotive e cognitive durante la mostra, per utilizzare correttamente le informazioni ricavate nella fase precedente, cercando di applicarle a ciò che viene osservato. La difficoltà di comprensione è accentuata dal fatto che le gallerie d'arte, come molti spazi che espongono arte contemporanea, sono spesso privi di spiegazioni o didascalie estese, l'unica fonte di informazione molto spesso è il personale della galleria. Ovviamente rivolgersi al personale richiede una certa predisposizione psicologica che permetta di esporsi al dialogo, predisposizione che soprattutto un utente non esperto potrebbe non avere.

Nella ricerca di Sifakakis è stato evidenziato anche come il pubblico percepisca la comprensione delle opere e l'apprezzamento delle stesse come condizione strettamente richiesta dalla visita alla galleria, che viene data per scontata nel pubblico. Ciò viene percepito dal visitatore come una vera e propria aspettativa nei suoi confronti, aspettativa che lo pone in uno stato emotivo di pressione.

Data inoltre la forte connotazione sociale associata alla visita, l'accesso alla galleria viene percepito come elitario e soggetto ad una sorta di selezione. L'aspettativa percepita dal pubblico non riguarda solo la conoscenza ed il gusto per l'arte, molto spesso un visitatore non accede alla galleria perché si tratta di uno spazio commerciale, che viene considerato accessibile solo da chi è interessato ad acquistare.

Vi sono quindi una serie di ostacoli emotivi e sociali da superare per partecipare ad una visita in galleria. Questa condizione rende molto difficile coinvolgere il visitatore inesperto, che si troverà in una situazione di pressione, in un contesto sociale percepito come ostile. Chiedere informazioni al personale della galleria, data la forte pressione sociale percepita, è emotivamente molto difficile per un visitatore inesperto che ha paura di mostrare la sua scarsa esperienza. Questo porterà il neofita ad uscire dalla galleria con una sensazione di delusione, senza aver ottenuto nessun beneficio; si sentirà anzi inadeguato. Questo porterà al ricordo di un'esperienza negativa, che andrà a diminuire la sua motivazione ad effettuare altre visite successive.

L'esperienza estetica è fortemente vincolata ad una corretta immersione del visitatore nel contesto esperienziale in cui si trova, che lo mette nelle condizioni ideali per entrare emotivamente in dialogo con le opere d'arte. Per riuscire ad ottenere una corretta immersione, il visitatore deve attuare un processo di appropriazione per colmare la distanza che separa il suo stato d'animo dall'esperienza proposta (Ladwein, 2003; Carrù, Cova, 2006).

Vi sono tre operazioni che il consumatore/visitatore mette in atto nel processo di immersione (Fischer 1997; Carrù, Cova 2006):

- *Nesting*: il visitatore cerca dei punti di riferimento di cui ha già esperienza, per costruire un insieme di elementi familiari da cui iniziare ad esplorare.
- *Investigating*: il visitatore cerca di identificare elementi nuovi che può comprendere con gli elementi che ha a disposizione, procedendo progressivamente ad ampliare il numero di punti di riferimento della sua esperienza.
- *Stamping*: la fase in cui il visitatore attribuisce una serie di significati all'esperienza che sta vivendo. Interagendo con l'ambiente e con gli elementi a disposizione si confronta con le opere e ne trae un suo personale significato, legato alle esperienze pregresse ed ad i nuovi stimoli. In questa fase creerà il ricordo soggettivo che andrà a costruire o rafforzare la sua identità.

Dati gli elementi critici esaminati in precedenza, risulta chiaro come l'esperienza di visita in una galleria d'arte, soprattutto per un visitatore non esperto, richieda un approccio estremamente difficoltoso. Come dai dati ricavati dalla ricerca di Carrù e Cova (2006) che ha coinvolto undici spettatori inesperti nella loro esperienza a due concerti di musica classica, l'assenza di punti di ancoraggio impedisce di attuare l'attività di *nesting* e genera una serie di emozioni negative. Come analizzato in precedenza, la galleria d'arte offre pochi punti di ancoraggio ad un visitatore inesperto ed inoltre l'arte che vi viene esposta, data la sua natura fortemente sperimentale, necessita in ogni caso di una buona preparazione per essere compresa.

Un dato importante che emerge dalla ricerca di Sifakakis (2007) è che la principale differenza tra il pubblico generico ed il pubblico esperto, è che chi si avvicina per la prima volta ad un'esposizione in una galleria d'arte è spinto, dalla pressione sociale che percepisce, a ritenere necessaria la comprensione delle opere per la loro corretta fruizione. Il visitatore esperto invece ha una predisposizione ad accettare quello che gli viene proposto anche se non lo capisce o non è di suo gusto. *It follows that whereas understanding is out of the question for informed visitors, it is a real, pressing question for uninformed visitors* (Sifakakis, 2007). Questa necessità rilevata nel pubblico di non esperti è legata principalmente ad un pregiudizio instaurato ormai da tempo, che impedisce di trarre tutti i benefici che la visita può offrire. Questo è accentuato dal fatto che spesso le gallerie d'arte per mancanza di iniziativa o per disinteresse offrono davvero pochi appigli per il visitatore neofita. Non sono molte le gallerie che mettono in atto strategie per coinvolgere il pubblico ed aiutarlo ad ottenere una buona esperienza di visita.

4. Le strategie cooperative e la loro applicazione nel mondo della cultura

4.1. Caratteristiche e tipologie di strategie cooperative

Le strategie di cooperazione tra organizzazioni, talvolta indicate come di symbiotic marketing, co-marketing o di networking, sono un tema largamente discusso in letteratura (Lorenzoni, 1992; Bucklin, Sengupta, 1993; Achrol, Kotler, 1999; Iasevoli, 2004). Possono essere definite come una *forma di cooperazione a lungo termine tra due o più aziende indipendenti che intraprenda o sostenga un'attività di affari a scopo di vantaggio reciproco* (Iasevoli, 2004) oppure come *lateral relationships between firms at the same level in the value added chain and represent a form of "symbiotic marketing"* (Bucklin, Sengupta, 1993). Quest'ultima definizione comprende solamente le relazioni orizzontali tra soggetti che si trovano allo stesso livello della catena del valore, sono ovviamente possibili anche relazioni verticali tra soggetti che vi occupano differenti posizioni. Il termine "symbiotic" utilizzato da Bucklin e Sengupta (che ovviamente fa riferimento alla relazione simbiotica tra organismi che avviene nel mondo animale) mette in evidenza il carattere di mutuo beneficio che interessa tutti i soggetti coinvolti negli accordi di cooperazione. Nel collaborare con altri, un soggetto economico può ottenere diversi benefici ma si espone anche ad alcuni rischi.

I principali obiettivi che le aziende si propongono di raggiungere tramite la cooperazione, a volte instaurata anche con i propri competitor, sono (Contractor, Lorange, 1988; Iasevoli, 2004; Rùth, Netzer, 2016):

- L'abbattimento dei costi ottenuto tramite lo scambio di competenze e risorse,
- L'accesso facilitato ad alcune risorse altrimenti difficili e costose da ottenere,
- La riduzione del rischio di mercato,
- Economie di scala e/o di razionalizzazione,
- Vantaggi connessi a scambi tecnologici,
- Vantaggi connessi a ridurre o bloccare le azioni della concorrenza,
- Facilitazione nelle strategie di espansione internazionale.

In buona sostanza si può affermare che questo tipo di strategie sono finalizzate a far ottenere a tutti i partner una miglior performance sul mercato ed un miglior posizionamento (Rùth, Netzer, 2016) e ad accrescere il loro patrimonio di risorse materiali ed immateriali e di conseguenza la loro capacità competitiva (Iasevoli, 2004). Si dà per scontato infatti che *resources and capabilities are heterogeneously distributed across competing firms, and that some of these resources and capabilities are imperfectly mobile, imitable and substitutable* (Li, Boulding, Staelin, 2010). Quindi i partner delle alleanze sono motivati dalla necessità di imparare dai propri competitor per poter poi sviluppare le proprie risorse interne.

Le alleanze di marketing sono in grado quindi di generare benefici di natura:

- Economica: derivanti da una modifica dei flussi economico-finanziari rispetto alla situazione precedente all'accordo.
- Competitiva: che derivano da un miglioramento del posizionamento nel mercato.

- Immateriale: dati dalle azioni perseguite dai partner, atte ad aumentare il valore dei marchi connessi dall'alleanza.

Questi benefici si concretizzano in (Iasevoli, 2004):

- **Aumento delle vendite**, che difficilmente sarebbe stato raggiunto in maniera autonoma dalle aziende coinvolte.
- **Maggiori possibilità di manovre di prezzo**, particolarmente vero per strategie che coinvolgono aziende a diversi livelli della catena del valore o nel caso di aziende che immettono sul mercato prodotti complementari, che grazie all'offerta di servizi combinati sono in grado di generare un prodotto di maggior valore.
- **Economie di costo**: grazie alla collaborazione vi è una maggior suddivisione dei costi, la possibilità di attuazione di economie di scala ed una condivisione delle competenze e delle spese legate alle ricerche di mercato.
- **Economie di rischio**: uno dei più importanti vantaggi risiede proprio nella possibilità di condividere il rischio con i propri partner, soprattutto nel caso del lancio di una nuova offerta o nell'attuazione di una strategia sperimentale.
- **Qualità erogata più elevata**: la condivisione di risorse, tecnologie e competenze porta le aziende a migliorare la qualità dei loro prodotti.
- **Incremento della presenza sul territorio**: le alleanze permettono di ampliare il raggio di azione dell'azienda e danno la possibilità di raggiungere una fetta di consumatori più ampia.
- **Incremento della visibilità**: diversi partner sul territorio o l'utilizzo congiunto dei media, portano ad un aumento di visibilità per tutte le aziende.
- **Aumento del numero di utilizzatori**: le imprese molto spesso si associano per condividere i rispettivi clienti, grazie a strategie di *cross-selling*, promuovendo reciprocamente i propri prodotti.
- **Incremento delle risorse di fiducia**: sostanzialmente una "condivisione" della reputazione, se un marchio con alta reputazione partecipa all'alleanza, aumenterà la considerazione dei clienti nei confronti dei partner con cui ha scelto di collaborare.
- **Legittimazione**: *l'origine della relazione si può ricercare nel tentativo di dimostrare o migliorare la propria reputazione, immagine, prestigio e congruenza con le norme prevalenti dell'ambiente istituzionale* (Bagdadli, 1999).

Chiaramente le strategie di questo tipo sono però connesse anche ad un certo numero di rischi, di cui i partner devono farsi carico. Sono rischi di natura economico-finanziaria, competitiva ed immateriale (Iasevoli, 2004):

- **Rischio di aumento delle situazioni di crisi fra diversi ambiti di attività**: soprattutto quando gli accordi hanno obiettivi di *leveraging*, che se non ha successo, può significare una perdita di valore per tutte le aree di business dell'azienda.
- **Eccessiva estensione del marchio e depauperamento della *brand equity***: un tentativo di estensione del marchio senza successo può portare alla perdita di brand equity ed addirittura può precludere ogni successivo tentativo di estensione, perché creerà nel consumatore l'idea che l'azienda non sia in grado di sviluppare iniziative diverse dal suo *core business*.

- **Errata definizione del target di mercato:** anche entrando in collaborazione con aziende leader, può succedere che il target di mercato non apprezzi particolarmente la nuova offerta.
- **Costi di gestione dell'accordo elevati:** può succedere che i costi derivati dalla nuova iniziativa di collaborazione superino i vantaggi ottenuti, i costi sono relativi al trasferimento di risorse, ai costi di amministrazione e organizzativi ed agli eventuali costi emergenti non preventivati.
- **Redditi o entrate più basse in futuro:** questo rischio è strettamente connesso alla condivisione di risorse tra i partner, può accadere infatti che la condivisione porti l'azienda a far ottenere vantaggi al proprio alleato che non sono proporzionali al suo contributo. Senza contare che le risorse messe in comune con gli alleati potranno essere sfruttate poi da questi ultimi per entrare, una volta conclusa la collaborazione, in concorrenza con le aziende con cui avevano precedentemente cooperato.
- **Difficoltà di riposizionamento del brand o del prodotto:** nel caso di un forte apprezzamento del prodotto offerto congiuntamente alle altre aziende, il rischio è che diventi più difficile riposizionarsi nel mercato una volta terminata la collaborazione.
- **Effetto alone di un partner sull'altro:** il rischio per le aziende che intraprendono una collaborazione commerciale per la creazione di un nuovo prodotto è che il consumatore li percepisca come un unico brand, oppure che identifichi il nuovo prodotto con un solo dei due partner.
- **Accollamento degli oneri e dei costi se uno dei partner entra in crisi:** se uno dei partner dovesse entrare in crisi, gli altri si troverebbero a dover sostenere una percentuale maggiore dei costi delle iniziative pianificate.
- **Difficoltà a separarsi:** se la collaborazione ha avuto particolare successo può verificarsi che le aziende facciano difficoltà a prendere la decisione di separarsi, o peggio i consumatori potrebbero non essere più in grado di identificarle come entità separate.

Si può affermare che i rischi della collaborazione siano quindi legati principalmente alla perdita di autonomia decisionale, alla forte dipendenza verso i nuovi partner o ad un fenomeno di dipendenza asimmetrica. Ma anche alle possibili ripercussioni sull'immagine dell'azienda ed alla condivisione di risorse personali che mettono a rischio il suo patrimonio strategico.

L'inizio di una strategia di cooperazione deve essere quindi valutata molto attentamente, perché potrebbe portare effetti molto negativi per il futuro del proprio business. Per limitare i rischi è buona norma mantenere un costante scambio di informazioni su risultati, obiettivi e significato della collaborazione. Il costante monitoraggio dei risultati ottenuti è un elemento assolutamente essenziale per mantenere una collaborazione in modo che risulti fruttuosa per tutti. Così come la fiducia reciproca, che si deve instaurare tra i partner sin dall'inizio, per evitare esitazioni, riserve e dubbi nella condivisione delle risorse e nell'investimento nelle strategie pianificate. *If progress and the results of partnerships are supervised constantly, trust will rapidly grow, either because the initiative meets its goals or because partners will show equal interest in eliminating obstacles and issues* (Rüth, Netzer, 2016).

Altrettanto fondamentale è una buona pianificazione di medio-lungo periodo che vada a definire la *mission* e gli obiettivi che saranno perseguiti durante le diverse fasi di cooperazione, le relative responsabilità e le risorse che andranno impiegate.

A questo proposito, vanno attentamente gestite le situazioni in cui le imprese, per coordinare le loro attività si trovino a sostenere costi consistenti, poiché in questa eventualità si verificano molto spesso fenomeni di *free riding*, in cui una o più aziende diminuiscono progressivamente il loro apporto, godendo comunque dei vantaggi garantiti dalla cooperazione. Questo fenomeno si verifica molto spesso in situazione in cui vi sono numerosi partner ed il controllo reciproco risulta più difficoltoso.

Le cooperazioni di marketing possono essere di diversa intensità e durata, e prevedere differenti tipologie di accordi, illustrate in fig.6, nel grafico tratto dal lavoro di Rùth e Netzer (2016)

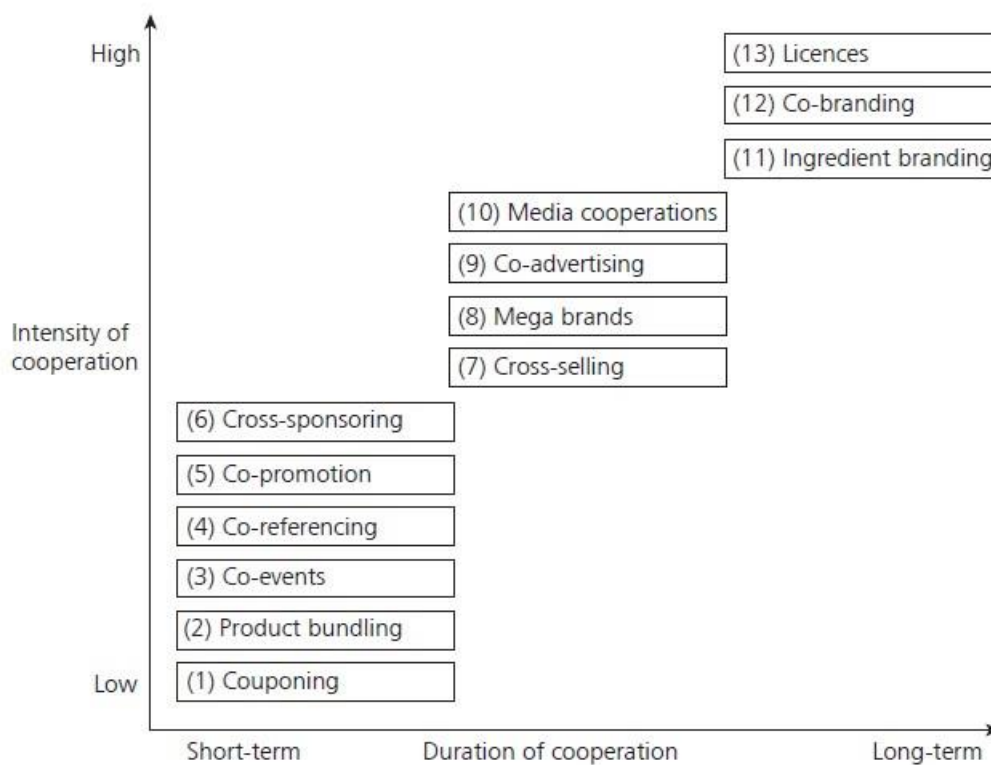


Fig.6 "Forms of marketing cooperation" (Rùth, Netzer, 2016).

Nel blocco che si trova più in basso nel grafico, le forme di cooperazione che si basano principalmente sullo sviluppo di prodotti (*product building*), agevolazioni di prezzo (*couponing*) e, soprattutto, comunicazione, anche se la comunicazione è una variabile che entra in gioco in quasi tutte le alleanze, a tutti i livelli di durata ed intensità. Le collaborazioni di breve termine a scopo comunicazionale possono prevedere: lo sviluppo di eventi in comune, dai quali tutti i partner

ottengono un ritorno di immagine, e strategie di *co-referencing*, *co-promotion* e *cross-sponsoring*, in cui i partner comunicano in diverse forme i relativi brand certificandone, davanti ai propri clienti, la qualità.

Di maggiore intensità e durata invece le strategie di:

- *cross-selling*, incentrata sulla distribuzione congiunta.
- *mega brands*, cioè la creazione di un nuovo brand in collaborazione, ad ampliamento della propria offerta per il cliente
- *co-advertising*, con lo sviluppo di un piano di promozione comune in cui però i diversi brand appaiono chiaramente distinguibili tra loro.
- *media cooperation*, nel caso in cui un'azienda sviluppi un'alleanza con un media partner, il quale garantirà la promozione del brand e ne beneficerà attraverso l'affiancamento del proprio nome ad un'azienda con alta reputazione e successo nel mercato

Queste strategie non solo prevedono una collaborazione più profonda e duratura ma garantiscono anche ulteriori vantaggi.

All'ultimo gradino si trovano le collaborazioni che prevedono un altissimo livello di coinvolgimento e vanno ad influire fortemente sui prodotti stessi delle aziende partner. Si parla ad esempio di *ingredient branding*, una classica tipologia di collaborazione verticale, in cui uno specifico componente del prodotto finito viene fornito da un'azienda partner in esclusiva. Oppure di *co-branding*, la strategia forse più frequente ed esplicita, in cui due brand si uniscono per proporre un prodotto realizzato in collaborazione. Come forma più alta di cooperazione a lungo termine e di forte intensità si trova la condivisione delle licenze e brevetti, la quale richiede un alto livello di coinvolgimento ed un'accurata e complessa attività di gestione.

Le aziende possono decidere di attivare delle alleanze in una situazione in cui non sono in grado di operare con sicurezza nel mercato. Questo scenario si verifica quando si trovano in un ambiente incerto e incline a rapide variazioni anche a livello strutturale (Iasevoli, 2004). Le strategie di collaborazione infatti vengono attivate principalmente per cercare di ridurre l'incertezza e distribuire il rischio. Grazie alla cooperazione inoltre, le aziende partner possono migliorare il loro approccio all'ambiente grazie all'integrazione di nuove competenze.

Altro principale scenario in cui le aziende sono portate a ricercare delle collaborazioni è l'intenzione di accesso ad un altro contesto competitivo, azione che necessita ovviamente di nuove competenze e risorse.

Si può affermare che, nell'attuale mercato, caratterizzato da competizione intensa e continue innovazioni, le alleanze di marketing siano diventate una delle strategie più comuni per cercare di ottenere un vantaggio competitivo e superare gli ostacoli alla crescita. La globalizzazione e l'avvento di internet hanno portato le aziende ad assumere strutture più fluide e frastagliate, di conseguenza vi è un forte orientamento allo sviluppo di network (Thomaz, Swaminathan, 2015). Le alleanze di marketing sono ormai onnipresenti in tutti i mercati, se pur con forme e modalità molto diverse (Rüth, Netzer, 2016; Grieco, Iasevoli, 2017), già nel 1999 Achrol e Kotler ritenevano

che il mercato, negli anni avvenire sarebbe stato sempre più caratterizzato dalla competizione tra network di imprese piuttosto che dalla competizione tra imprese singole (Achrol, Kotler, 1999). Questo tipo di strategie vengono ormai considerate come parte chiave delle strategie di marketing aziendale (Li, Boulding, Staelin, 2010).

4.2. Reti e Clusters

Una forma di cooperazione, estremamente diffusa in tutti gli ambiti di produzione, non necessariamente a scopo di lucro, è la rete. Una rete di imprese può essere definita come *un insieme di aziende, giuridicamente autonome, i cui rapporti si basano su relazioni fiduciarie e in qualche caso su contratti che si impegnano attraverso investimenti con giunti a realizzare un'unica produzione* (Ricciardi, 2008). Si crea quando una serie di realtà imprenditoriali si uniscono allo scopo di coordinare le proprie attività attraverso una serie di processi e pratiche orientate, sia a definire la direzione che dovrà essere intrapresa dalla rete, che all'implementazione ed allocazione delle risorse necessarie a raggiungere gli obiettivi (Wegner, Padula, 2010). Da questo tipo di alleanze di cooperazione, che siano esse impostate in senso verticale o orizzontale, si ottengono diversi vantaggi, soprattutto sul piano economico e di distribuzione del rischio, come esaminato nel precedente paragrafo.

Le reti di impresa hanno generalmente performance di posizionamento migliori rispetto alle aziende che operano singolarmente e attraverso l'organizzazione a rete le realtà di piccole e medie dimensioni sono in grado di entrare nel mercato con maggiore peso competitivo. La piccola dimensione non è più uno stato di sviluppo intermedio ma riesce così a rappresentare un fenomeno che può generare autonomamente percorsi di sviluppo e di crescita (Ricciardi, 2010). Le piccole aziende che agiscono in questo modo possono andare a competere con le altre, di più grandi dimensioni e con una consolidata reputazione, attive sullo stesso mercato.

Queste reti possono essere classificate in tre tipologie, come proposto da Grandori e Soda (1995), ovvero *reti sociali, burocratiche e proprietarie*. Le *reti sociali* sono network che nascono da relazioni interpersonali e sociali preesistenti, garantiscono un alto grado di fiducia e si caratterizzano per il costante scambio reciproco di informazioni e risorse. Le *reti burocratiche* rappresentano modalità di coordinamento tra imprese che non vanno a condividere strutture e risorse proprietarie ma progetti comuni, possono avere una struttura che agisce da centro di direzione e controllo. Sono rapporti che molto spesso richiedono una base contrattuale. Le *reti proprietarie* invece sono network di aziende che coinvolgono il possesso di quote azionarie delle rispettive imprese.

L'organizzazione in forma di network assume maggior significato quando viene predisposta all'interno di uno specifico ambito territoriale, è stato verificato infatti che *nei distretti dove sono localizzate reti la redditività delle imprese è più elevata rispetto a quello dello stesso settore ma che non realizzano attività di cooperazione* (Ricciardi, 2010). Si parla in questo caso, ad esempio, dei cosiddetti *clusters*.

Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field (Porter, 1998) Porter identifica un serie di vantaggi specifici per le aziende che cooperano in un *cluster*.

Queste aziende, che lavorano condividendo le informazioni e le competenze con altre aziende che operano, a livello territoriale, nello stesso ambito commerciale, sono in grado di ottenere:

- Miglior accesso a personale e fornitori: la condivisione di informazioni su personale e fornitori permette alle aziende di contare su una base di risorse affidabili e testate, riducendo i costi di transizione. Inoltre le relazioni vicine ed informali tra le aziende interne al cluster permettono di raggiungere accordi migliori rispetto a quelli che si possono ottenere all'esterno della rete.
- Accesso ad informazioni specializzate: di fondamentale importanza, la condivisione di informazioni tecniche e competitive e dei dati raccolti dalle diverse aziende che fanno riferimento ai medesimi obiettivi è resa più semplice all'interno dei *cluster*.
- Complementarietà: la cooperazione rende più efficiente il lavoro di tutti, integrando le proprie competenze, le aziende sono in grado di fornire un miglior servizio complessivo. Questo è particolarmente vero per i *cluster* turistici e culturali, in cui l'esperienza del visitatore può essere migliorata grazie alle agevolazioni ed agli accordi organizzativi che vengono sviluppati tra i diversi soggetti della rete. Questo vantaggio si tramuta spesso in una migliore reputazione della location in un particolare campo di servizi, rendendola più appetibile per i clienti e generando quindi valore per l'intero settore.
- Accesso alle istituzioni ed alle risorse pubbliche: i *clusters* permettono alle aziende di potersi rivolgere più facilmente agli enti pubblici per ottenere risorse e collaborazioni.
- Miglior motivazione e valutazione delle performance.

Come si può notare, ai benefici generici, identificabili in tutte le strategie di collaborazione, si affiancano benefici specifici legati alla dimensione territoriale. Queste iniziative sono in grado oltretutto di generare valore per l'intero settore produttivo specifico all'interno dell'ambito territoriale in cui la rete opera.

I *clusters* sono una forma di organizzazione delle attività economiche, attraverso la quale *bilanciando dinamiche cooperative e competitive, imprese generalmente di piccole dimensioni, legalmente indipendenti e distinte, che insistono su uno stesso territorio, riescono a raggiungere in aggregato performance economiche superiori sia rispetto a scenari puramente competitive, sia rispetto a forme gestionali che prevedano l'integrazione delle stesse all'interno di una sola organizzazione* (Perrone, 2001). La concentrazione territoriale stimola la condivisione di informazioni, che sono frequenti ed intense, grazie a questa rapidità e costanza, il *cluster* ha molte probabilità di diventare un sistema duraturo, stabile e utile per tutti. Questa tipologia di reti nasce molto spesso da precedenti rapporti informali, in ambienti in cui la vicinanza geografica e la struttura specifica del settore portano le aziende ad interagire con le altre realtà simili sul territorio. Da questi rapporti informali nascono spesso quelle che Grandori e Soda (1995) hanno identificato come reti sociali.

I *clusters* territoriali garantiscono la costruzione di un capitale sociale condiviso, rappresentato sia dalla condivisione di informazioni e conoscenze su fornitori e risorse, che dal continuo scambio informale di informazioni tra i partner, che permette un migliore e più puntuale monitoraggio del mercato e delle dinamiche ambientali. Il capitale sociale permette anche un migliore sviluppo ed incentiva l'implementazione dei processi di innovazione ed apprendimento, che sono fondamentali per garantire un buon posizionamento sul mercato.

La rete è dinamica, perché si può continuamente modificare, anche nella sua composizione, dato che può accadere che alcune aziende decidano di abbandonarla ed altre di entrare a farvi parte. Ma è allo stesso tempo elastica, perché, nonostante la forte interdipendenza delle parti, anche se possono variare i partner, non viene mai compromesso il suo funzionamento. In questo senso si può dire che la rete è allo stesso tempo stabile e mutevole (Ricciardi, 2010), grazie a queste caratteristiche può garantire una certa adattabilità al mercato, anche se allo stesso tempo limita le capacità decisionali delle singole aziende partner. Più che il suo assetto, sono fondamentali, come espresso in precedenza, il grado di fiducia che si instaura tra i partner, lo scambio di informazioni (soprattutto sui risultati ottenuti) e la pianificazione.

La rete è una forma di organizzazione che permette, soprattutto ad organizzazioni di piccole e medie dimensioni, anche concorrenti, di rispondere alle criticità del mercato con azioni coordinate e collettive. Grazie a queste iniziative saranno in grado di reagire in modo rapido ai mutamenti del ambiente in cui operano. Soprattutto nel caso in cui vi sia un rapido sviluppo tecnologico, le piccole realtà saranno in grado di rimanere al passo grazie alla condivisione delle risorse e delle conoscenze.

Le strategie di cooperazione, ed in particolare l'organizzazione in rete, soprattutto a livello territoriale, garantiscono anche un ritorno di immagine e reputazione, perché il numero di legami di cooperazione che un'organizzazione instaura, specialmente con le istituzioni o le aziende leader di settore, genera una migliore percezione esterna del valore da essa generato.

4.3. La cooperazione nel mondo della cultura

4.3.1. Le motivazioni

La strategia di cooperazione in rete viene spesso utilizzata dalle istituzioni culturali.

Questa tipologia di istituzioni ha trovato in queste strategie una via per aggirare la carenza di fondi e la necessità di attuare, di conseguenza, campagne promozionali a basso costo e strategie orientate alla condivisione di pubblico e risorse. Si è verificato infatti che *si realizza maggior valore ed efficienza di sistema attraverso le reti, specie per le imprese di dimensioni minori o in condizioni di risorse scarse* (Soda, 2001). Secondo Bagdadli (2001), tra le diverse tipologie di organizzazioni di cooperazione identificate da Grandori e Soda (1995) (rete sociale, burocratica e proprietaria), si trovano, in ambito culturale, principalmente reti sociali e burocratiche.

Le reti burocratiche sono spesso utilizzate da musei ed enti pubblici, soprattutto se favorite da incentivi pubblici o se garantiscono agevolazioni fiscali e accesso a finanziamenti governativi. Le reti sociali invece, caratterizzate da rapporti informali, possono nascere sia nelle realtà statali come i musei, che tra istituzioni private come fondazioni e gallerie. Come esaminato nel precedente capitolo infatti, le reti di questo tipo si sviluppano molto facilmente nei contesti territoriali caratterizzati da una situazione di continui scambi informali tra le diverse realtà che operano nello stesso settore. Questa è una caratteristica tipica delle istituzioni e delle attività legate alla cultura, che per via della loro forte connotazione sociale e per la struttura del sistema di “produzione” culturale, sono portate ad intrattenere numerose e durature relazioni con le altre realtà del settore. Le organizzazioni di produzione culturale infatti operano in un sistema di produzione fortemente incentrato su interconnessioni ed interdipendenze (Lawrence, Phillips, 2002; Luonila, Johansson, 2016). Caratteristica che agevola quella che Bagdadli (2001) ha identificato nella sua ricerca come *spiegazione processuale*, cioè l’adozione di una forma reticolare come *risultato di processi di isomorfismo, selezione naturale o collaborazione fondati su condizioni organizzative quali la similarità, la reciprocità e la preesistenza di relazioni sociali* (Bagdadli, 2001).

In genere musei e altre entità che operano nel mondo della cultura sono portate in effetti ad assumere strutture simili ed ad entrare in contatto, così come avviene anche in ambito industriale per ottenere autorizzazioni, adattarsi alla griglia legislativa ed acquisire legittimità presso le istituzioni. La prossimità geografica è senza dubbio un altro elemento cardine che rende le realtà culturali molto simili tra loro, poiché legate dalle stesse dinamiche ambientali. Questa similarità, secondo Bagdadli (2001) è un elemento in grado di generare le condizioni ideali per lo sviluppo di processi di cooperazione.

Le altre motivazioni di sviluppo di organizzazioni reticolari in questo settore, identificate da Bagdadli sono:

- *La ricerca dell’efficienza economica*, data la precarietà finanziaria tipica del settore culturale e la difficoltà a generare reddito dalla gestione caratteristica, le organizzazioni culturali sono portate ad attivare delle collaborazioni per cercare di abbattere i costi ed operare in modo più efficiente. La tendenza si verifica più frequentemente nelle realtà di dimensioni più piccole.
- *La complementarietà delle risorse*, questa è considerata una delle determinanti primarie, poiché quando le risorse richieste sono complementari e difficilmente reperibili sul mercato, le aziende, o in questo caso le organizzazioni culturali, sono portate a cooperare per garantirsi l’accesso a tali risorse con una spesa contenuta. La cooperazione, come analizzato nei capitoli precedenti, garantisce infatti l’accesso facilitato a nuove risorse, permette lo sviluppo di nuove competenze interne e da la possibilità di distribuire il rischio di un investimento in attività innovative. Per quanto riguarda i musei, Bagdadli (2001) afferma che raramente questa opportunità rappresenta la prima motivazione per intraprendere accordi di cooperazione, poiché istituzioni di questo tipo sviluppano molto spesso le stesse competenze specifiche, non si rivela quindi necessaria la loro condivisione.

Altra essenziale chiave di lettura della nascita delle reti, per quanto riguarda le aziende e gli enti di produzione culturale è che, come evidenziato nel corso dei precedenti capitoli, i prodotti culturali sono caratterizzati per avere un alto grado di incertezza (Caves, 2000; Beckert, Rössel, 2013; Luonila, Johansson, 2016). Problematica che può essere attenuata grazie all'appoggio ad una rete in grado non solo di condividere il rischio e l'incertezza, ma anche di amplificare il valore di tutte le singole realtà produttive che ne costituiscono i nodi.

Le grandi istituzioni, operative nel settore da lunghissimo tempo, sono state forzate in questi ultimi anni ad affidarsi ad un network, questo perché hanno percepito la necessità di una struttura organizzativa dinamica, in grado di adattarsi e rispondere rapidamente alle variazioni del mercato (Luonila, Johansson, 2016). Le reti culturali in effetti sono in grado di creare uno scambio continuo di informazioni e risorse che permettono di rendere più adattiva l'attività di tutti i partner, con l'ulteriore opportunità di realizzare progetti comuni, anche di carattere innovativo.

4.3.2. La struttura

Le reti culturali possono coinvolgere enti pubblici e privati che grazie alla collaborazione sono in grado di potenziare notevolmente l'offerta culturale presente sul territorio. Grazie alle strategie che vengono messe in atto da questi network è possibile promuovere più agevolmente tutte le strutture territoriali che contribuiscono a creare offerta culturale pubblica. Inoltre permettono di conseguire sinergie ed economie di scala nell'area dei servizi amministrativi, logistici e manutentivi ed in generale aiutano a migliorare il servizio finale all'utenza. Con questa tipologia di rete, di natura ibrida, tra pubblico e privato, viene stimolato anche lo scambio di *know-how* e conoscenze tra culture professionali spesso molto diverse tra loro, che negli anni hanno sviluppato caratteristiche e strategie di diversa natura (Meneguzzo, Bagdadli, 2002). L'integrazione e lo scambio di conoscenze e risorse tra enti pubblici e privati è un tema che ha assunto crescente importanza negli anni, basti pensare a quanto si siano rivelate necessarie, soprattutto in Italia, competenze economiche e gestionali tipiche della cultura imprenditoriale per il settore culturale pubblico e quanto questa sia ancora scarsamente applicata in alcune aree regionali.

Allo stesso modo il settore privato registra una forte necessità di cooperazione e sviluppo di sinergie con il settore pubblico, che a livello territoriale rappresenta un punto di riferimento ed una grande opportunità di sviluppo di iniziative e di promozione.

Le reti culturali, sviluppate a livello territoriale, con integrazione tra pubblico e privato, si sono rivelate essere uno strumento fondamentale e naturale per le realtà che operano nelle stesse aree urbane. *Il punto di forza delle reti culturali integrate* (per integrate si intende che coinvolgono per l'appunto enti pubblici e privati) *è rappresentato dal loro essere – nelle aree urbane e metropolitane, così come in sistemi locali – il naturale punto di passaggio verso lo sviluppo dei distretti culturali* (Meneguzzo, Bagdadli, 2002). Distretti culturali, che come è stato analizzato nei precedenti capitoli, sono uno degli strumenti più utilizzati dalle governance locali per incentivare lo sviluppo culturale, migliorare la qualità della vita dei residenti ed attirare i flussi turistici.

Strumento decisamente utile, ma che deve essere ben integrato nel tessuto sociale e storico della città, evitando mere attività speculative che possono nuocere al naturale equilibrio che il tessuto culturale cittadino ha sviluppato negli anni.

I network culturali si sviluppano generalmente con una struttura informale, in cui le organizzazioni partecipanti possono scegliere liberamente di entrare ed uscire dalla rete in qualsiasi momento. In alcuni casi si trovano anche reti a struttura più rigida e formali, con un'unica organizzazione sovraordinata che ne dirige e controlla il funzionamento. A seconda della loro ampiezza e direzione (con collaborazioni orizzontali o verticali), del loro livello di rigidità e della loro apertura o meno al settore privato, le reti culturali possono essere classificate come (Meneguzzo, Bagdadli, 2002):

- *Reti interistituzionali*, basate su intese e accordi di programma tra le istituzioni pubbliche che operano in un particolare settore della cultura.
- *Reti cooperative*, che sono aperte alla partnership con altre organizzazioni culturali.
- *Reti proprietarie*, strutturate con un sistema di holding pubblico-privata in cui l'organizzazione principale va a centralizzare alcune funzioni, a partire dalla pianificazione ed alla responsabilità finanziaria, ed entra come azionista di riferimento in organizzazioni culturali come musei, teatri e biblioteche, trasformati in società e aziende
- *Reti informali*, in cui la collaborazione non prevede contratti istituzionali tra le amministrazioni partecipanti, ma viene attivata di volta in volta al presentarsi di esigenze contingenti.
- *Reti informali centrate sulle risorse*, che si sviluppano attorno all'utilizzo ed alla condivisione di specifiche risorse tecniche.

Tipicamente, nel nostro paese le reti culturali si sviluppano a partire da iniziative di comuni o regioni, che decidono di attivare un network per migliorare il coordinamento e la gestione degli enti museali del territorio. La maggior parte di esse sono reti burocratiche, con rapporti tra le parti formalizzati da una convenzione. Più rari invece i casi in cui la gestione del network viene affidata ad un trust o un'azienda privata esterna. È questo il caso ad esempio dell'Azienda Speciale Fiesole Musei, creata ad hoc dall'amministrazione comunale per cercare di legare l'offerta culturale ad una mentalità manageriale orientata all'efficienza, senza vincolarla però alla realizzazione di profitti (a differenza di una s.p.a.). Altro vantaggio prospettato da organizzazioni di questo tipo è quello di ottenere un organismo snello, in grado di operare senza le costrizioni e le tempistiche burocratiche di un'organizzazione pubblica. Da diverse decine di anni ormai è in corso una ricerca di soluzioni alternative al solo intervento pubblico nella gestione delle attività culturali. Perché la scarsità di risorse e la scarsa efficienza che hanno per lungo tempo caratterizzato la gestione pubblica, hanno fatto sì che si *facesse strada un assetto misto, dove pubblico e privato, profit e non profit si mescolano in formule "intermedie" di risposta ai bisogni pubblici* (Salvemini, Soda, 2001). Queste formule di gestione hanno però portato ad un progressivo aumento dell'incertezza e della competitività tra le istituzioni, a cui si richiede al giorno d'oggi il raggiungimento di buoni standard di efficienza ed efficacia.

Si è giunti ad un punto in cui, per forza di cose, la componente artistico-culturale deve integrarsi a quella economica.

Da questa situazione di precarietà finanziaria e scarse abilità gestionali sono nati, soprattutto dalle realtà più piccole, sistemi organizzativi basati sulla cooperazione, attivati anche con i diretti concorrenti, per aiutarsi l'un l'altro a raggiungere buoni risultati di performance e a distribuire e ridurre i rischi. Questo vale sia, come si è visto, per il settore pubblico, che per quello privato, che opera in una situazione di grande competitività e spesso di scarsi e incerti ricavi.

4.3.3. Vantaggi

I network organizzati da nuclei di istituzioni culturali, siano esse pubbliche o private, possono essere finalizzati al raggiungimento di diversi obiettivi, che sono solo per certi aspetti simili a quelli ricercati dalle aziende appartenenti al settore commerciale. Si può dire infatti che, come nel caso delle aziende, le istituzioni culturali sono in grado di ottenere, con questo tipo di iniziative, vantaggi riguardanti:

- **economie di costo**, grazie alla condivisione delle risorse per alcune attività che si vanno a sviluppare in collaborazione.
- **economie di rischio**, possono condividere costi e rischi di eventi realizzati in collaborazione o dell'implementazione di nuove strategie promozionali.
- **aumento della qualità erogata**, grazie alla condivisione delle risorse e del *know-how*, ciascun soggetto della rete è in grado di migliorare la propria attività.
- **incremento della presenza sul territorio**, grazie alla condivisione di contatti e risorse comunicative.
- **incremento della visibilità**, grazie a strategie coordinate che prevedono la promozione di tutti i soggetti della rete attraverso una strategia unica.
Promozione che può avvenire anche con il rinvio di pubblico tra i diversi soggetti della rete.
- **aumento del numero di utilizzatori**, conseguente alla comunicazione integrata ed alla mutua promozione, in modo che i visitatori si spostino tra i diversi soggetti della rete.
- **incremento delle risorse di fiducia**, come ampiamente discusso in precedenza.
- **legittimazione**, perché le reti in ambito culturale possono garantire, più di altre, una maggiore attenzione ed un maggiore interesse alla collaborazione da parte delle istituzioni.

A questi vantaggi, comuni con le strategie dello stesso tipo attuate in ambito aziendale, si registrano una serie di determinanti specifiche del settore culturale e museale. Ad esempio un sistema di networking tra musei consente di mettere in dialogo collezioni reciprocamente complementari, che grazie alla rete possono essere condivise in progetti comuni di esposizione.

In questo modo il patrimonio culturale del territorio viene ad assumere un carattere unitario e la rete sarà in grado di comunicarlo e promuoverlo in modo completo e coerente. I network aiutano ad esplicitare le connessioni storiche tra i diversi patrimoni di ciascun museo, inserendoli in un unico contesto, che racconta lo sviluppo storico e culturale dell'intero territorio. Attraverso la condivisione delle proprie collezioni e delle proprie competenze vengono realizzati progetti più efficaci e qualificati. Senza dubbio, inoltre, la cooperazione tra soggetti della cultura permette di accedere più facilmente a finanziamenti e fondi pubblici o di ridurre l'incertezza sulla loro assegnazione (Bagdadli, 2001).

Grazie al risparmio di risorse economiche, dato dallo sviluppo di economie di scala e spartizione dei costi, si può dire che le istituzioni culturali, grazie ad un'organizzazione reticolare, sono in grado di sviluppare nuovi progetti che agendo singolarmente non avrebbero mai realizzato. Da questo consegue lo sviluppo di una miglior offerta culturale per la comunità. Non solo, viene ad aumentare anche la qualità complessiva dei progetti che vengono messi in opera. All'aumentare della quantità e la qualità dell'offerta culturale sul territorio, si avranno virtuose ricadute sull'immagine e la reputazione di tutti gli operatori del settore. Il rimando di pubblico inoltre, per le istituzioni culturali, non rappresenta solo una fonte di introito economico, è anche a tutti gli effetti una risorsa critica su cui si basa la loro attività, che viene in questo modo condivisa e scambiata all'interno della rete.

Dalla ricerca di Bagdadli (2001) emerge come in effetti molte reti museali nascono con questi obiettivi, ottenendo numerosi vantaggi. Tipicamente le reti culturali nascono con lo scopo di migliorare l'organizzazione e la notorietà dei musei presenti sul territorio, programmare in modo coerente l'attività ed offrire una comunicazione ed un'informazione completa e coordinata. L'intenzione è quella di aumentare l'afflusso di pubblico, di riqualificare le singole sedi ed in generale il patrimonio culturale cittadino, aumentando la qualità e la quantità delle iniziative proposte. Non solo, molto spesso il coordinamento dell'attività è realizzato anche per unificare le metodologie di schedatura e catalogazione del patrimonio, in modo da ottenere un linguaggio standard più rapido e chiaro. Questa serie di vantaggi permette di innalzare la qualità media di tutti i musei appartenenti alle reti grazie all'adeguamento agli standard qualitativi richiesti. In effetti numerose reti nascono proprio allo scopo di riattivare un sistema museale stagnante o di ripristinare l'attività in alcune sedi ormai in disuso. Le prime attività dei network istituiti con intervento istituzionale infatti iniziano la propria attività proprio dal restauro, ristrutturazione, riattivazione e catalogazione delle diverse sedi e del patrimonio, con un adeguamento agli standard generali (Bagdadli, 2001). Oppure in alcuni casi si costruisce una rete con l'inclusione delle sole realtà che già presentano alcune caratteristiche qualitative. Questa è una strategia pensata nel caso in cui si voglia tutelare fortemente l'immagine della rete e di tutti i suoi soggetti, che mettono in comune la propria reputazione.

Non è difficile immaginare come questo accada più frequentemente nel caso di reti che coinvolgono o sono costituite in parte da soggetti privati, poiché saranno meno inclini a mettere in pericolo la propria immagine e reputazione per promuovere progetti assieme a realtà a rischio o con bassi standard qualitativi. Un tipo di tutela necessario per impostare sin da subito l'identità ed il target della rete, che la contraddistinguerà poi per tutta la sua attività. La selettività e la ricerca di standard qualitativi ben delineati è già di per sé una forma di comunicazione, che identifica la rete come un certificatore della qualità dei propri membri. Se la rete diventa un punto di riferimento in termini di qualità ed offerta è in grado non solo di generare valore per chi ne fa parte, ma diventa uno standard qualitativo per tutto il settore, un "club" esclusivo in grado di garantire la qualità delle proprie iniziative. Allo stesso modo in cui una galleria o un museo con una forte reputazione certificano la qualità degli artisti che scelgono di esporre, la rete lega ai nuovi membri che vi vengono introdotti un forte segnale per il settore, consolidandone la reputazione.

Vi sono anche esempi in cui la rete si è proposta come vero e proprio organo certificatore per il proprio settore di attività, realizzando premi di qualità e concorsi. È questo il caso della rete Italian Quality Music Festivals, (oggi ridimensionata nel numero di partner, contando comunque festival molto noti come il MI AMI Festival, lo Spring Attitude Festival o il Jazz:Re:Found:Festival e che è stata ora rinominata Italian Music Festivals), associazione nata nel 2015 con lo scopo di mettere in

rete e promuovere i festival musicali italiani con caratteristiche di comprovata qualità dell'offerta musicale, con un'immagine coordinata riconoscibile e caratterizzati da attività di promozione del cantautorato locale. Un network che non solo raccoglie solamente realtà con standard qualitativi di livello, in modo da assicurare la propria reputazione e qualità dell'offerta, ma che ha organizzato anche gli *Italian Quality Music Festivals Awards*, per premiare e certificare la qualità di artisti, produttori e musicisti della musica indipendente italiana. L'idea era proprio quella di rendere il marchio di "Italian Quality Music Festival" un sinonimo di qualità, in modo da aumentare considerevolmente la notorietà dei festival e dei cantautori promossi dalla rete. L'esperienza di IQMF si è però rivelata essere poco fruttuosa, tanto che la rete è stata ridimensionata e ne è stato cambiato il nome. Non solo, l'iniziativa del premio non è stata poi riproposta negli anni successivi. Questo perché probabilmente la, seppur buona, iniziativa non è stata accompagnata correttamente da una forte attività di comunicazione, anche all'interno dei festival stessi. Non si è programmata una vera e propria attività di comunicazione finalizzata a costruire una forte reputazione fin dall'inizio, probabilmente affidandosi all'idea che coinvolgendo realtà già molto note, il marchio avrebbe assunto automaticamente un alto profilo di immagine. Si potrebbe indagare approfonditamente sulle ragioni di questa mancanza, che ha sicuramente a che fare con un'errata fase di pianificazione e coordinamento, in primis, e di misurazione dei risultati poi. Avrà a che fare anche con il grado di coinvolgimento e fiducia instaurato tra i diversi partner. Tutti elementi che, come esaminato precedentemente, sono tasselli fondamentali per il mantenimento di una corretta e fruttuosa collaborazione.

Per quanto riguarda l'immagine e la comunicazione, tra le attività realizzate prevalentemente dalle reti vi sono: la realizzazione di un logo comune o la modifica dei loghi singoli per renderli coordinati, la creazione di materiale pubblicitario che promuova l'intera rete, ma anche libri o riviste che comunicano alla cittadinanza ed al pubblico la storia e le attività del network. In alcuni casi vengono attivate anche delle partnership con mezzi di informazione allo scopo di realizzare progetti editoriali sul patrimonio culturale del territorio e sulle attività svolte dalle singole sedi museali. Viene spesso realizzato anche un sito web della rete con cui promuovere i diversi partner e la loro attività e conseguentemente si procede all'attivazione ed al costante aggiornamento dei canali social, elemento ormai imprescindibile per la comunicazione.

Il materiale coordinato, il logo, il sito web ed i social network pensati come un canale unico per tutti i partner garantiscono lo sviluppo di una comunicazione efficace, chiara e costante con il pubblico. Grazie alla comunicazione coordinata ed allo sviluppo della notorietà della rete si ottengono effetti positivi per tutte le singole realtà, con particolare vantaggio per quelle di piccole dimensioni.

A questo proposito è stato verificato che i network hanno ottimi effetti soprattutto sulle piccole realtà che ne entrano a far parte, perché possono accedere a risorse altrimenti irraggiungibili e sono in grado, grazie alle economie di scala, di partecipare ad iniziative che non sarebbero mai state in grado di realizzare autonomamente. Non solo, possono entrare anche in un sistema di promozione e comunicazione di ampia portata, accomunando la propria immagine a quella di istituzioni molto più grandi e dotate di una forte notorietà. In questo modo avranno accesso agli stessi canali delle grandi istituzioni senza dover investire grandi quantità di risorse. Se vengono realizzate delle iniziative di ampio respiro, comuni tra tutti i soggetti della rete, non vi sono fenomeni di prevaricazione da parte delle realtà più grandi ma si verifica invece un "trascinamento" e coinvolgimento molto positivo per le realtà minori (Bagdadli, 2001).

Le reti culturali nascono in un settore che si muove in modo pulsante con costellazioni di attori che *si collegano rapidamente quando emerge un'opportunità di business, e si separano con altrettanta velocità quando l'operazione è terminata* (Salvemini, 2001). Un settore sviluppato più che sulle risorse interne, su quelle che possono essere attivate grazie al proprio network di contatti. Le realtà che ben comprendono questa predisposizione del settore sono in grado di capire che la costruzione di un network esplicito, basato su più stretti rapporti di fiducia e cooperazione non può fare altro che aumentare le prospettive di crescita. Seppur con la giusta preparazione preventiva atta a mitigare le criticità che un network più stretto può portare alla luce. Si dovranno stabilire fin da subito, in modo chiaro e trasparente, i termini, i fini e i ruoli sui quali il network si basa.

4.3.4. Criticità e svantaggi

Per quanto riguarda le criticità dei network culturali, la letteratura non ha prodotto molti risultati tangibili a questo proposito, Montella (2014), a proposito delle reti museali italiane sostiene che un grande numero di queste ultime si sono limitate a conseguire solamente obiettivi di marketing. Obiettivi raggiunti senza però il sostegno di attività parallele di risoluzione delle problematiche economiche e produttive, così facendo i musei non sono stati in grado di migliorare l'esperienza finale dei visitatori, problematica invece primaria, che va di conseguenza a vanificare tutti gli sforzi attuati per migliorare le performance di immagine e notorietà. Non sono stati in grado nemmeno di migliorare consistentemente le performance in termini di ricavi e numero di visitatori.

Questa criticità è da ricercarsi, secondo Montella, in una scarsa disponibilità ad impegnarsi in questo tipo di attività, dovuta agli *elevati costi conflittuali determinati dalle divergenti valutazioni possibili circa la ripartizione dei costi e dei benefici e a minacce vere o presunte rispetto al ruolo di ciascuno, nonché da gelosie di campanile legate al timore degli enti locali proprietari dei musei di essere costretti ad una "cessione di sovranità"* (Montella, 2014). Di fatto quindi problematiche riguardanti il grado di fiducia instaurato tra i diversi partner ed alla scarsa attività di coordinamento sulle attività e sulla distribuzione delle responsabilità in fase preliminare.

Si può affermare che i più pressanti svantaggi che l'organizzazione in forma reticolare può comportare sono:

- **La perdita di autonomia decisionale:** elemento che spaventa molto le realtà in procinto di aggregarsi in un network, ma che con le giuste premesse organizzative ed i corretti accordi sui ruoli di ciascun utente può essere in parte mitigato. Certamente è questo uno dei punti critici che porta i partner a mantenere molto spesso un rapporto superficiale, basato soprattutto su attività a basso costo o che richiedono una scarsa interazione. Queste ultime si identificano con la realizzazione ad esempio delle sole attività promozionali e di rimando del pubblico, che sono sicuramente capaci di far ottenere dei vantaggi, limitati però rispetto a quelli che si possono ottenere nel caso in cui tra i partner vi sia in effetti un forte legame costruito sulla fiducia reciproca. Soda G. (2001) ha evidenziato come il successo di progetti semplici ed a basso livello di innovazione, in ambito culturale, sia influenzato positivamente dalle relazioni con legami forti. Questo perché un forte legame permette una miglior trasmissione delle risorse ed un alto grado di fiducia risultando quindi efficace ed efficiente per il coordinamento tra i partner.

La natura dei prodotti culturali rende però questi legami forti un elemento limitante nel caso della realizzazione di progetti spiccatamente innovativi e sperimentali, perché la fase creativa, così come avviene nel rapporto artista-gallerista o artista-committente, necessita di una maggiore libertà per evitare di frenare la spinta creativa.

Per via di questa tipicità del settore, l'organizzazione reticolare si presta maggiormente all'attuazione di progetti di cooperazione che non vadano ad influire pesantemente sull'attività produttiva centrale dei diversi partner, caratterizzata da una natura spiccatamente creativa. A volte anche fortemente sperimentale. Vanno qui ricercate le motivazioni degli scarsi livelli di coinvolgimento. Le organizzazioni culturali hanno spesso il timore di dover scendere a compromessi sulle loro attività quando entrano a far parte di una rete. Si rivela quindi necessaria una prima fase organizzativa, nello sviluppo delle attività della rete, nella quale vengano decisi chiaramente i limiti ed i ruoli nella collaborazione.

Anche nel caso in cui si decida di sviluppare solamente alcune attività che richiedano un basso livello di interazione sarà sicuramente più fruttuoso instaurare tra i partner legami forti, perché in questo modo saranno in grado di cooperare più facilmente e con più fiducia ed interesse, ottenendo così migliori risultati.

- **L'imprevedibilità di risultati, a fronte dell'impegno di risorse scarse:** punto anche questo centrale, ma che come ha dimostrato Bagdadli (1999), non rappresenta in effetti un rischio così alto per questo tipo di settore, poiché i consistenti vantaggi che è possibile ottenere dall'attività del networking, *generalmente compensano i costi di funzionamento che una rete genera necessariamente (di personale, di spazi informativi) ed anche quelli più difficili da misurare come i costi di gestione dei conflitti, i costi di controllo e di informazione* (Bagdadli, 1999). Questo è vero tanto per le istituzioni museali pubbliche quanto per le attività private di produzione culturale e di vendita dei prodotti culturali, perché questo ambito specifico di produzione, come già espresso in precedenza, si basa già per sua natura su rapporti e condivisioni continue, quindi lo sviluppo di un vero e proprio network non può che amplificare e migliorare l'attività dei suoi operatori.

In ogni caso i network culturali non prevedono, se non in rari casi, attività fortemente rischiose per l'immagine e la stabilità economica dei partner, sono basati infatti principalmente su politiche di abbattimento dei costi e condivisione (e quindi diminuzione per ciascun partner) dei rischi.

5. Il Networking come opportunità per le gallerie d'arte che praticano ricerca: Il caso di Venice Galleries View

5.1. Il networking per le gallerie d'arte

Nei precedenti capitoli sono state esaminate le principali criticità che caratterizzano l'attuale situazione delle gallerie d'arte, emerse ormai da diversi anni in seguito allo sviluppo di nuove dinamiche di mercato ed all'evoluzione della situazione socio-economica.

Volendo riassumere, queste criticità si possono identificare in:

- Aumento dei costi di affitto per gli spazi espositivi
- Forte centralità delle Fiere
- Comunicazione e commercio online in crescita
- Difficoltà a trattenere gli artisti una volta raggiunto il successo

Sostanzialmente si sta assistendo ad un aumento considerevole dei costi di gestione e mantenimento dello spazio fisico di una galleria d'arte ed allo stesso tempo ad un intensificarsi dell'importanza di altre piattaforme di vendita. La presenza online ed in fiera stanno diventando per i galleristi fondamentali al punto da mettere in dubbio la necessità di uno spazio espositivo fisso. A questo va ad aggiungersi il sempre difficile rapporto con gli artisti che una volta raggiunto il successo tendono a migrare dalle gallerie di ricerca di media dimensione alle più affermate gallerie di peso internazionale.

Questa situazione ha portato alla progressiva chiusura di molte gallerie di media e piccola dimensione o alla loro migrazione in zone della città meno centrali e costose. Questo fenomeno è stato ampiamente riportato in letteratura e nella stampa di settore.

Una delle principali soluzioni identificate in letteratura per far fronte a questo fenomeno è l'utilizzo di strategie di cooperazione (Mc Andrew, 2018; Masturzo, 2019). Secondo il rapporto di Mc Andrew per Art Basel e UBS infatti, un focus importante per i galleristi in questi ultimi anni per combattere la crisi delle gallerie di medio livello è quello di trovare delle modalità di collaborazione per intensificare i rapporti con le altre gallerie. Questi possono prevedere la fusione effettiva di due o più gallerie, la gestione di spazi comuni, lo scambio temporaneo di alcuni spazi espositivi, l'organizzazione di mostre collettive con più galleristi o lo sviluppo di reti di collaborazione su base locale.

Un punto interessante, che Mc Andrew sottolinea nel suo studio, ripreso anche nell'articolo di Masturzo per *Artribune* (2019), è che vi è una generale disattenzione da parte dei soggetti pubblici nei confronti delle esternalità positive prodotte dalle gallerie e dalla loro attività di ricerca. Questo si riflette in una scarsa considerazione dal punto di vista fiscale e legislativo, tendendo a trattare le gallerie come mere attività commerciali senza considerare il loro valore per l'offerta e la ricerca culturale che portano avanti.

Le gallerie d'arte sono a tutti gli effetti parte integrante dell'offerta culturale locale insieme tutte le attività culturali che popolano le città, come musei e fondazioni. Allora non solo il problema che si verifica con questa crisi delle gallerie di ricerca è che queste *form a critical part of the market's infrastructure, often discovering and raising key artists of a given generation* (Mc Andrew, 2018), ma entra in gioco anche la necessità di garantire un'offerta culturale varia e di livello al pubblico.

Le gallerie d'arte rappresentano di fatto la componente più attiva e sperimentale dell'offerta culturale di una città. La loro attività non si limita solamente alle mostre ospitate nella loro sede ma si declina in una serie di iniziative per le quali entrano in relazione con tutti gli attori del tessuto culturale. Si pensi ad esempio alle iniziative realizzate all'interno dei musei o alla loro partecipazione ad eventi pubblici o privati con il coinvolgimento di diversi artisti. Ma non solo, le gallerie d'arte sono uno strumento di selezione e di promozione del panorama artistico locale perché aiutano nel loro lavoro gli artisti del territorio e portano la loro ricerca all'attenzione del pubblico. La loro attività si caratterizza quindi per permeare tutto il tessuto culturale cittadino. Da qui provengono i nuovi artisti e le nuove forme espressive ed è in questi luoghi che prende forma attivamente la produzione artistica di ricerca. Da queste attività provengono poi gli spunti per la realizzazione di iniziative innovative e stimolanti per la comunità negli spazi pubblici. Un buon insieme di gallerie che operano con artisti locali e gallerie di respiro più internazionale può creare terreno fertile per il confronto lo sviluppo di nuovi progetti. Che danno al panorama culturale un'offerta varia e sempre rinnovata.

Da questa analisi si possono trarre due conclusioni fondamentali: che le gallerie d'arte sono essenziali sia per il mercato dell'arte che per l'offerta culturale cittadina e che il loro lavoro è fortemente caratterizzato dallo sviluppo di connessioni che permeano tutto il tessuto culturale locale. Di conseguenza appare chiaro come il mantenimento delle gallerie con una sede espositiva attiva sia in realtà di fondamentale importanza per il loro apporto alla vita culturale del territorio.

Una delle soluzioni per mitigare le problematiche attuali e riuscire a mantenere una sede fissa stimolando il dialogo e la partecipazione con il tessuto culturale del territorio, potrebbe essere quello di sviluppare un network di gallerie a livello locale.

5.2. Opportunità e criticità

Le strategie di networking, come esaminato nel corso dei precedenti capitoli, possono garantire numerosi vantaggi alle singole realtà che decidono di parteciparvi. In particolar modo se vengono attivate tra soggetti che operano nella stessa area geografica.

Per quanto riguarda le gallerie d'arte operanti in una stessa città o in nuclei cittadini limitrofi, questo tipo di strategie possono portare a numerosi vantaggi in termini di risparmio economico, di immagine e notorietà e di disponibilità delle risorse.

In particolare, volendo rapportare le opportunità identificate nel precedente capitolo per le reti di ambito culturale al caso specifico delle gallerie d'arte, si può affermare che i network garantiscono vantaggi relativi a:

- **economie di costo**, grazie alla condivisione delle risorse ed alle attività realizzate in cooperazione. Ad esempio la realizzazione di un piano di comunicazione coordinato oppure la condivisione dei costi di trasporto delle opere per la partecipazione a fiere o attività comuni. Ma anche alla stipula di accordi commerciali a prezzi convenienti con ditte esterne per la prestazione di servizi necessari a tutte le attività della rete.
- **economie di rischio**, poiché le gallerie possono condividere costi e rischi di eventi realizzati in collaborazione o dell'implementazione di nuove strategie promozionali. Sarà possibile ad esempio possibile sperimentare l'utilizzo di strategie di comunicazione nuove senza sobbarcarsene interamente i costi.
- **aumento della qualità erogata**, grazie alla condivisione delle risorse e del *know-how*, ciascun gallerista della rete potrà implementare nuovi elementi alla sua attività per migliorarne la qualità erogata.
- **incremento della presenza sul territorio**, grazie alla condivisione di contatti e canali le gallerie sono in grado di ampliare la loro rete sociale moltiplicando le opportunità di lavoro e di scambio con le altre realtà del settore.
- **incremento della visibilità**, grazie a strategie coordinate che prevedono la promozione di tutti i soggetti della rete attraverso un canale unico. Promozione che può avvenire anche con il rinvio di pubblico tra i diversi partner.
- **aumento del numero di utilizzatori**, conseguente alla comunicazione integrata ed alla mutua promozione che garantiscono una maggiore notorietà presso il pubblico.
- **incremento delle risorse di fiducia**, che saranno messe a disposizione di tutta la rete da parte dei singoli galleristi. Anche le gallerie stesse potranno rappresentare una risorsa aggiunta in aiuto dei partner della rete.
- **legittimazione e opportunità di comunicazione con gli enti pubblici**, poiché facendo rete si ottiene una migliore visibilità da parte degli enti pubblici che rende più semplice la creazione di opportunità di sviluppo di progetti comuni esterni allo spazio della galleria.
- **Incremento della reputazione**, soprattutto nel caso in cui si vada a costruire un network di gallerie di alto livello, con una buona reputazione già radicata. In questo modo la rete rappresenterà una certificazione della qualità di tutti i partner.

La creazione di una rete di gallerie d'arte può determinare anche un potenziamento dell'offerta culturale del territorio che andrà a coinvolgere realtà che di norma sono scarsamente frequentate dal pubblico generico. Grazie alle opportunità offerte da questo tipo di strategie infatti, le gallerie d'arte sono in grado di inserirsi più facilmente nel tessuto culturale cittadino collaborando e promuovendo la loro attività insieme ai musei del territorio. Si profilano quindi risultati positivi sia dal punto di vista del potenziamento dell'offerta culturale, con un miglior coinvolgimento del pubblico anche non specializzato, che dal punto di vista commerciale. Al pubblico può essere offerta una panoramica sulla parte più sperimentale del mondo dell'arte, mentre dal punto di vista economico, con un dispendio relativamente limitato di risorse, si può avere accesso ad una più ampia platea di collezionisti e potenziali acquirenti.

Come già sottolineato nei precedenti capitoli, a differenza di altre strategie di networking la tipologia a rete su base territoriale garantisce ulteriori vantaggi.

Rispetto ad altre strategie indicate da Mc Andrew (2018) come ad esempio la condivisione degli spazi espositivi tra gallerie con sede in diverse città, ha il pregio di fortificare la presenza sul territorio delle diverse gallerie e di conferirgli una posizione centrale nel sistema culturale locale. Fare rete in questo modo aumenta notevolmente le possibilità di condivisione delle risorse e moltiplica le possibilità di collaborazione.

Grazie alla creazione di un network di gallerie accomunate dalle stesse modalità e qualità della ricerca consente di consolidare più facilmente il rapporto con i collezionisti. In una situazione come quella di oggi in cui le fiere danno la possibilità di visionare in pochi giorni l'offerta di centinaia di gallerie, i collezionisti visitano con più difficoltà le loro sedi fisse. Grazie alla rete saranno invece più motivati alla visita, attirati dall'offerta di una panoramica ampia e di qualità.

Grazie all'aumento ed al mantenimento di un costante flusso di visitatori e acquirenti, si potrebbe rivelare più semplice mantenere il rapporto con gli artisti anche una volta raggiunto il successo. Perché poter contare su una galleria inserita in una rete di buona notorietà presso il pubblico ed i collezionisti a livello territoriale, può comunque portare buoni risultati di vendita. Grazie alle nuove opportunità di collaborazione con istituzioni ed enti pubblici inoltre, le singole gallerie possono offrire più ampie prospettive al lavoro dei propri artisti. Va poi considerato che la rete, grazie alla condivisione della reputazione delle gallerie ed alla creazione di un "brand" con caratteristiche di affidabilità e ampia notorietà sul territorio avranno più facilità ad attirare nuovi artisti, nuovi collezionisti ed a guadagnare l'attenzione delle istituzioni. Una rete può rappresentare un punto di riferimento per le istituzioni, che si rivolgeranno più facilmente ad essa piuttosto che a gallerie singole nel momento di sviluppare iniziative legate al contemporaneo.

Queste opportunità prevedono però anche alcuni svantaggi:

- **Spesa di tempo e risorse per la realizzazione delle iniziative:** se pur in misura limitata i partner dovranno sostenere delle spese per finanziare strategie che comunque non sostituiscono le altre attività della galleria. Ad esempio per quanto riguarda la comunicazione, anche se la galleria può beneficiare di una comunicazione univoca della rete, dovrà probabilmente promuoversi anche in modo autonomo su canali tradizionali per pubblicizzare i propri eventi. Anche le mostre realizzate in comune non sostituiscono ovviamente la normale attività della galleria, significano quindi un impegno economico ulteriore. A questo si aggiungono i quotidiani costi di gestione e coordinamento della rete ed i suoi costi iniziali di avvio (realizzazione di loghi, immagine coordinata, sito web etc...). A questi costi di natura economica si vanno ad aggiungere i costi temporali di gestione e partecipazione alle attività della rete. Di fatto un gallerista che possiede un'attività di medie e piccole dimensioni impiega una rilevante porzione di tempo per la sua gestione quotidiana e per la gestione di tutte le attività ad essa correlate. Può diventare quindi molto impegnativo partecipare ad un progetto di networking in modo presente ed attivo.
- **Imprevedibilità dei risultati a fronte dell'investimento di risorse scarse:** di fatto le già scarse risorse economiche devono essere impegnate in attività dai risultati abbastanza difficili da misurare e da prevedere.

Anche se molto raramente si otterranno risultati dannosi o particolarmente negativi è invece possibile che questi investimenti non portino a nessun guadagno tangibile. A questo proposito risulta assolutamente necessario per la buona riuscita del network un sistema di misurazione dei risultati ottenuti. Una percezione sbagliata o un atteggiamento di indifferenza verso i traguardi raggiunti e gli obiettivi perseguiti possono portare ad una scarsa tenuta del sistema con partner insoddisfatti ed inclini ad uscire dalla rete.

- **Perdita di autonomia decisionale, data dalla necessità di programmare eventi comuni o in periodi simili:** fare rete richiede la coordinazione, in una certa misura, delle proprie attività. Che questo significhi la calendarizzazione degli eventi con inaugurazioni negli stessi giorni o la realizzazione di eventi comuni, significa comunque una parziale perdita di autonomia da parte dei singoli partner. Si presuppone però che le gallerie, operando nelle stesse condizioni ambientali, seguano una calendarizzazione degli eventi molto simile nel corso dell'anno, quindi da questo punto di vista il cambiamento dovrebbe influire in modo abbastanza limitato. Vi sono comunque strategie ad alto coinvolgimento che possono essere integrate nel corso del tempo a quelle della rete che potrebbero interferire con la pianificazione dell'attività della galleria singola, ad esempio la partecipazione coordinata ad una o più fiere.
- **Condivisione della propria rosa di collezionisti:** questo rappresenta uno scalino tanto essenziale quanto rischioso per una galleria che entra a far parte di un network. I contatti guadagnati negli anni con fatica ed impegno dai singoli galleristi vengono messi a disposizione, nel corso delle iniziative comuni, con le altre gallerie. Ma anche semplicemente con la promozione della rete all'interno della propria galleria, si mettono a conoscenza i collezionisti di tutte le altre realtà che ne fanno parte. Questo potrebbe rappresentare una leva che frena le gallerie, soprattutto quelle molto affermate, dal voler entrare nel network. I contatti dei propri collezionisti sono senza dubbio la realtà più preziosa a disposizione dei galleristi, anche se si può dire che a causa della forte importanza raggiunta dalle fiere non sono più una risorsa davvero esclusiva. Esclusivo è invece il rapporto di fiducia che ogni galleria ha con i propri collezionisti fidelizzati, difficilmente trasferibile ma che attraverso la rete viene messo in parte a disposizione di tutti.

5.3. Il caso di Venice Galleries View

5.3.1. La scelta del caso studio

Si è deciso di prendere in esame il caso di Venice Galleries View in quanto si tratta di una realtà relativamente giovane ed in piena fase di espansione. Può essere quindi un terreno di studio interessante per capire quali sono le dinamiche e le difficoltà che un progetto di questo tipo si trova ad affrontare nella fase iniziale. Non solo, può fornire una testimonianza chiara di quelle che sono le motivazioni, le condizioni ambientali e gli obiettivi che portano le gallerie ad attuare questo tipo di strategie.

Nelle gallerie che fanno parte della rete ed in particolare in quelle che sono state oggetto più approfondito di questo studio, si ritrovano le caratteristiche delle vere e proprie gallerie di ricerca. Si tratta di realtà molto attive e in diversi casi relativamente giovani, che operano principalmente nel mercato primario, anche a livello internazionale, con una selezione di artisti in ascesa ed alcuni già in parte affermati. Partecipano attivamente alle fiere e propongono una continuativa attività espositiva nella loro sede veneziana.

Non ultimo, il caso si presenta di particolare interesse perché inserito in un contesto territoriale la cui rilevanza per il settore dell'arte contemporanea ne fa una meta tanto ambita quanto di difficile approccio.

Venezia è una città che offre molte opportunità per chi opera in questo settore ma allo stesso tempo presenta enormi difficoltà, sia per il particolare assetto logistico che la caratterizza, che per la fortissima presenza di competitors e istituzioni di alto livello.

5.3.2. La metodologia

Si è deciso di procedere per la raccolta dei dati con delle interviste in profondità su una selezione di gallerie tra quelle che fanno parte della rete. Sono state identificate a questo scopo le gallerie che presentano le caratteristiche più tipiche della galleria di ricerca. Che operano sull'arte contemporanea e che subiscono di conseguenza le spinte e le criticità del mercato esaminate nel corso di questa tesi. Si è cercato inoltre di selezionare il nucleo di galleristi più attivi e coinvolti all'interno del progetto.

La selezione ha portato ad identificare quattro gallerie:

- Galleria Michela Rizzo
- Marignana Arte
- Galleria Alberta Pane
- Galleria Massimo De Luca (dal 31 gennaio 2020 Marina Bastianello Gallery)

A questa selezione di quattro gallerie si è deciso di aggiungere la galleria A plus A Gallery, che ha partecipato alla fase iniziale del progetto ed ha però deciso di uscirne, il che ne fa un caso molto interessante per questo studio. È stato contattato inoltre Giorgio Mastinu, al quale nella fase iniziale è stato proposto di entrare nella rete ma ha deciso di non parteciparvi. Si è scelto poi di intervistare Giorgio Dariol, attuale coordinatore del progetto per ottenere un quadro più chiaro delle dinamiche e degli obiettivi perseguiti dalla rete.

Si è deciso di non inserire in questo gruppo Victoria Miro e La Galleria Dorothea van der Koelen poiché si tratta di gallerie internazionali che hanno aderito al progetto e partecipano alle sue attività ma non intervengono attivamente nella loro programmazione e nella gestione. La rete ha per loro un impatto assolutamente relativo rispetto a quello che rappresenta per le altre realtà anche perché i loro spazi sono sostanzialmente una vetrina veneziana di una più ampia attività internazionale.

In questa selezione non sono state inserite inoltre Ikona Gallery e Caterina Tognon poiché nonostante la loro ottima e storica attività operano in ogni caso principalmente in campi specifici, rispettivamente sul medium della fotografia e del vetro. Si è deciso inoltre di non inserire Spazio Ridotto e Zuecca Project Space poiché sono gestiti da un'associazione culturale che pur operando nel campo dell'arte contemporanea non ha intrapreso un'attività assimilabile a quella delle gallerie d'arte.

5.3.3. La rete

Venice Galleries View è una rete di gallerie d'arte, principalmente orientate all'arte contemporanea, con sede nel Comune di Venezia tra il centro storico e la città di Mestre. Il progetto nasce da un'idea di Alberta Pane, veneziana di nascita ma proprietaria di una galleria d'arte a Parigi, la quale dopo la decisione di aprire una seconda sede a Venezia vede la possibilità e la necessità di creare un network di galleristi sul territorio. Decide quindi di contattare una selezione di gallerie per dare vita al progetto, che prende forma nel novembre del 2017 con la partecipazione di: A plus A Gallery, Galleria Alberta Pane, Beatrice Burati Anderson Art Space & Gallery, Caterina Tognon, Ikona Gallery, Marignana Arte, Galleria Massimo De Luca, Galleria Michela Rizzo e Victoria Miro. Ad oggi sono entrati a far parte del progetto La Galleria Dorothea van der Koelen, Spazio Ridotto e Zuecca Project Space, mentre è invece uscita dalla rete nel corso del 2018 la galleria A plus A Gallery.

Si tratta di una rete di cooperazione informale in cui i partecipanti non sono legati da obblighi contrattuali e possono quindi decidere liberamente di uscire dal network e di partecipare o meno a tutte le iniziative. Vi è comunque una selezione all'entrata, regolata dai partner allo scopo di mantenere un certo standard qualitativo. La selezione mira inoltre ad uniformare la tipologia di partecipanti che vengono ammessi solo se presentano caratteristiche simili alle altre realtà già presenti all'interno della rete.

Le attività svolte fino a questo momento costituiscono un programma orientato principalmente alla condivisione di pubblico e collezionisti, con un impegno fisso nella realizzazione di materiale promozionale nel corso dell'anno. Strategia incentrata principalmente sulla produzione e distribuzione di un pieghevole che viene reso disponibile in tutta l'area cittadina ed all'interno delle sedi partecipanti.

Per migliorare l'efficacia dei pieghevoli a mappa realizzati sono state coinvolte alcune istituzioni del territorio. All'interno del pieghevole sono infatti segnalati: la Galleria Internazionale d'Arte Moderna di Ca' Pesaro, la Casa dei Tre Oci, l'Espace Louis Vuitton, T Fondaco dei Tedeschi, la Fondazione Bevilacqua La Masa, la Fondazione Giorgio Cini, La Fondazione Prada, la Fondazione Querini Stampalia, la Fondazione Emilio e Annabianca Vedova, le Gallerie dell'Accademia, il Museo Correr, il Museo M9 di Mestre, Palazzo Cini, Palazzo Fortuny, Palazzo Grassi e Punta della Dogana, il Peggy Guggenheim e la Vac Foundation.

L'inclusione di queste istituzioni ha permesso di creare una mappa con punti di riferimento chiari per chi la consulta ed allo stesso tempo di poter distribuire il pieghevole all'interno delle loro sedi, attuando un meccanismo virtuoso di cooperazione che potenzia notevolmente la comunicazione.

Il progetto è inoltre promosso da una serie di partner, i quali non contribuiscono però alla copertura delle spese. Hanno un apporto principalmente di supporto e di promozione. Questi partner sono: lo studio Lightbox che si occupa della pubblicazione delle mappe, Casadorofunger Comunicazione, che rappresenta l'ufficio stampa del progetto e lavora regolarmente per la Galleria Massimo De Luca, la casa editrice Lineadacqua, il Palazzina Grassi Hotel, che ha ospitato in alcuni casi gli eventi della rete, lo IED con cui sono state attivate delle collaborazioni, il Museo M9, che ospita all'interno del nuovo quartiere del centro di Mestre la Galleria Massimo De Luca ed infine la birreria Leffe, che sponsorizza gli eventi proposti dalle gallerie fornendo il proprio prodotto.

Le gallerie della rete sono ben distribuite nel centro storico di Venezia, comprendendo spazi sia nella zona più centrale di San Marco che nell'isola della Giudecca e nelle aree di Cannaregio, San Polo e Dorsoduro. Riescono a creare quindi un ideale percorso, evidenziato nella mappa da loro distribuita, che porta i visitatori ad esplorare la città avvicinandosi anche alle maggiori istituzioni culturali presenti.

Si tratta di un network incentrato sulla proposta artistica contemporanea con un'attività di ricerca. Si pone l'obiettivo di attirare l'attenzione di collezionisti e pubblico sulla proposta del panorama artistico contemporaneo veneziano per tutto il corso dell'anno e non solamente durante il periodo della Biennale. Andando a contrastare i meccanismi negativi che la città ha sviluppato in questi anni, riportando l'attenzione sul territorio e proponendo un'offerta culturale continuativa durante l'anno.

5.3.4. Le gallerie coinvolte

Le gallerie coinvolte nel progetto sono nove, con dieci spazi espositivi, si tratta di una raccolta di gallerie caratterizzate da un'attività di ricerca sul contemporaneo che comprende soggetti relativamente giovani ed altri che invece operano in città da molti anni. Sono coinvolte realtà che propongono artisti che lavorano con diversi media, ma anche gallerie specializzate su un particolare linguaggio artistico.

Galleria Alberta Pane

Con una decennale esperienza di galleria a Parigi ha aperto nel 2017 la sua sede veneziana ritornando così nella sua città natale. Una galleria specializzata nell'arte contemporanea con una proposta di artisti in parte noti ed in parte emergenti con cui realizza un'attività di continua ricerca e sperimentazione sui temi contemporanei. La nuova sede veneziana è stata realizzata nello spazio di un'ex falegnameria totalmente ristrutturato, nel sestiere di Dorsoduro.

Abbastanza vicino a Piazzale Roma (punto di accesso alla terraferma), in una zona non particolarmente battuta dal flusso turistico ma facilmente raggiungibile. A dispetto però dello scarso passaggio di pubblico la sede offre un ampio spazio espositivo con il quale la gallerista permette ai propri artisti di lavorare su ampi volumi per progetti anche di grandi dimensioni.

La gallerista sostiene che *evolvere ed innovarsi sia una cosa fondamentale per una galleria: gli artisti hanno sempre bisogno di confrontarsi con nuove realtà e nuovi luoghi per nuove sfide* (Longhi, 2018).

Si tratta di una galleria d'arte contemporanea molto attiva anche a livello internazionale e che partecipa attivamente e con costanza alle fiere di settore. Oltre a Venice Galleries View partecipa al progetto parigino Paris Gallery Map, un'associazione attiva dal 1901 che comprende ben settanta gallerie parigine e diciassette istituzioni, musei e fondazioni che collaborano in rete attraverso la proposta di una mappa interattiva ed un'attività promozionale coordinata.

Beatrice Burati Anderson Art Space and Gallery

Galleria molto giovane aperta nel maggio del 2017 nel quartiere di San Polo, è situata in un'antica corte in una zona molto battuta dal circuito turistico anche se la sua posizione non è facilmente individuabile. La gallerista proviene da un background di studi molto completo e si occupa da più di vent'anni dell'archivio privato di Pilade Bertieri. Ha dato vita ad uno spazio tutto sommato inusuale, diverso dal modello white cube seguito da molte gallerie contemporanee. Il suo lavoro di ricerca porta gli artisti a confrontarsi con tematiche etiche ed a lavorare sulla relazione tra arte e scienza. Una proposta di artisti abbastanza ricca e composta da personalità internazionali ma anche da diversi artisti locali.

Caterina Tognon

Galleria particolarmente incentrata sull'arte del vetro. Collabora con artisti internazionali mettendoli in dialogo con questo particolare medium. Rappresenta sicuramente una delle gallerie leader in Europa per quanto riguarda l'arte del vetro ed ospita i più influenti artisti internazionali di questo campo. Sin dalla sua nascita ha collaborato con le maggiori istituzioni museali della città e partecipa regolarmente alle fiere più importanti. A Venezia da più di vent'anni, Caterina Tognon ha iniziato la sua attività di gallerista a Bergamo ma si è spostata in laguna per permettere una più semplice collaborazione con le fornaci di Murano. La sede attuale si trova a pochi passi da Piazza San Marco a Palazzo Treves, antico palazzo veneziano fondato nel dodicesimo secolo dalla famiglia Barozzi.

La Galleria Dorothea van der Koelen

Aperta a Venezia nel 2001, La Galleria, sede veneziana del più ampio progetto di Dorothea van der Koelen, personalità estremamente attiva nel mondo dell'arte contemporanea sin dal 1979, anno di apertura della prima galleria a Magonza. Nel corso di quarant'anni di attività la gallerista ha collaborato con artisti di altissimo livello per la realizzazione di mostre in tutto il mondo, ha

fondato nel 1995 la casa editrice Chorus-Verlag. Ha istituito una Fondazione per l'arte e la scienza ed inaugurato nel 2014 a Magonza il centro *CADORO* per l'arte e la scienza.

Ikona Gallery

Galleria che ha festeggiato nel 2019 quarant'anni di attività, è stata la prima galleria in Italia a collaborare con grandissimi nomi della fotografia contemporanea. Ha di fatto segnato la storia dell'arte fotografica a Venezia fungendo da nodo nevralgico dell'attività espositiva dedicata a questo mezzo artistico. Ha collaborato negli anni con grandi istituzioni museali sia sul territorio veneziano che italiano ed internazionale con mostre anche a New York e Londra.

Lo spazio espositivo si trova ora all'interno del Ghetto Ebraico di Venezia in Campo del Ghetto Novo, nel sestiere di Cannaregio. Mantiene una costante attività espositiva con mostre che offrono uno sguardo sulla fotografia contemporanea in dialogo anche con altri media.

Marignana Arte

Fondata da Emanuela Fadalti e Matilde Cadenti in un uno spazio completamente rinnovato nei pressi della Basilica della Salute, gode di un forte passaggio di pubblico. All'interno della zona del sestiere di Dorsoduro più ricca di offerta culturale legata al contemporaneo grazie alla presenza della Collezione Peggy Guggenheim, di Punta della Dogana e della Fondazione Vedova. Inaugurata nel 2013 gode quindi di una posizione assolutamente centrale e di uno spazio completamente rinnovato. Il programma espositivo della galleria spazia da artisti già affermati ad altri in fase di ascesa, con nomi di livello internazionale. Partecipa attivamente alle fiere di settore e si impegna nella realizzazione di progetti in collaborazione con istituzioni pubbliche e private. Ad affiancare la galleria è stato aperto anche il Marignana Arte Studio a Mogliano Veneto, nell'entroterra veneziano. Un punto di appoggio interessante per avere uno spazio più accessibile dove incontrare artisti e collezionisti e pensato come un laboratorio di idee per lo sviluppo dei nuovi progetti.

Galleria Massimo De Luca (Dal 31 gennaio 2020 Marina Bastianello Gallery)

Attiva dal 2012, la Galleria Massimo De Luca nasce a Mestre per iniziativa dei collezionisti Marina Bastianello, attuale direttrice, e Massimo De Luca. I galleristi hanno deciso di aprire la loro galleria in terraferma scegliendo di non investire in uno spazio nel centro storico più vicino ai flussi turistici ed ai centri di attività artistica intraprendendo quella che hanno sempre considerato una sfida che sono contenti di essersi imposti. L'idea è quella di investire nella città di Mestre perché ritenuta un incubatore culturale di forte potenzialità, facendo della qualità della propria proposta e non della scelta del luogo il punto cardine del progetto. La galleria si presenta come punto di riferimento per i giovani artisti ed incubatore di talenti, ha deciso infatti di realizzare nel corso degli anni una serie di residenze artistiche nei propri spazi alternando alla proposta espositiva una vera e propria attività di ricerca. Nell'ultimo anno ha ricevuto ed accettato la proposta di spostare la propria sede nel nuovo quartiere del Museo M9 nel centro di Mestre, uno spazio più ridotto ma decisamente più centrale. In questi anni la galleria ha lavorato con istituzioni e musei a livello nazionale ed ha preso parte a numerose fiere nazionali ed internazionali.

Galleria Michela Rizzo

Galleria attiva in città dal 2004, dopo aver cambiato diverse sedi si è stabilita in uno degli spazi dell'ex birreria Dreher nell'isola della Giudecca. Una sede in un classico stile white cube molto ampio e modulabile, che lascia spazio ad installazioni complesse e permette agli artisti la creazione di opere site specific di dimensioni anche molto grandi. Ha lavorato con artisti già affermati di livello internazionale realizzando mostre sia in galleria che in spazi museali di alto rilievo. La scuderia di artisti è composta da nomi già conosciuti ed affermati ma propone anche un buon numero di artisti emergenti, che provengono in parte dal territorio veneziano.

Victoria Miro

La Galleria Victoria Miro è una galleria di altissimo livello con sedi a Mayfair, New York, Londra e dal 2017 Venezia. Lavora con circa quaranta artisti tra i quali personalità pienamente affermate nel mondo dell'arte contemporanea (tra i vari, Yayoi Kusama) ed una selezione di artisti emergenti. La sua decisione di aprire una sede a Venezia per promuovere i propri artisti e permettergli di lavorare in questa città è rappresentativo del valore che questo centro storico ha per la comunità artistica contemporanea.

Zuecca Project

Zuecca Project non è una galleria commerciale ma un'organizzazione non-profit che collabora allo sviluppo di progetti artistici che comprendono l'arte contemporanea, l'architettura e il cinema. Fondata dall'attuale direttore artistico Alessandro Possati nel 2011 possiede due sedi in città, il Zuecca Project Space della Giudecca e lo Spazio Ridotto nel sestiere di San Marco. Si propone come una piattaforma collaborativa in cui artisti, curatori, istituzioni pubbliche o private, gallerie o aziende possono interagire ed unirsi per sviluppare i loro progetti artistici.

È necessario inoltre citare la **A plus A Gallery**, che in un primo momento si era unita al progetto: galleria che nasce come sede del Padiglione Nazionale Sloveno, qui ospitato dal 1998 al 2014. Da sempre concepita come uno spazio di sperimentazione, un laboratorio curatoriale e artistico. Dal 2004 propone, parallelamente all'attività espositiva, il Corso in pratiche curatoriali e arti contemporanee che punta ad offrire un'introduzione alle professioni relative alle arti contemporanee con un approccio sperimentale, realizzato a stretto contatto con le attività proposte dalla galleria ed in collaborazione con importanti luoghi ed istituzioni della città.

Nel corso di questa ricerca è emerso come vi sia all'interno della rete un nucleo più attivo, che partecipa in modo costante alla pianificazione delle attività. costituito principalmente dalle tre gallerie Marignana Arte, Alberta Pane e Massimo de Luca. A queste si aggiungono altre gallerie che seguono con attenzione le attività ma, principalmente per mancanza di tempo, partecipano con minore continuità, ad esempio Michela Rizzo, Caterina Tognon, Zuecca Project e Ikona Gallery. Un terzo ideale nucleo è costituito invece dalle due gallerie di respiro più internazionale, Victoria Miro e Dorothea van der Koelen, per le quali la sede veneziana non rappresenta la parte centrale delle attività e di conseguenza partecipano alle iniziative della rete valutando di volta in volta il loro apporto. Non si dedicano quindi attivamente alla pianificazione.

In ogni caso all'interno del network si cerca di mantenere una certa costanza nell'organizzazione di incontri per stabilire in che modo procedere con le attività, ascoltando e mediando tra il parere di tutti.

Tutte le galleriste della rete intervistate hanno dichiarato di aver scelto la città di Venezia per realizzare la loro sede perché si tratta della loro città natale. Di conseguenza è stata una scelta naturale, dettata anche dalla volontà di restituire qualcosa al proprio territorio ed offrire una piattaforma culturale alla cittadinanza. Per quanto riguarda la posizione della sede, le gallerie prese in esame hanno messo in pratica idee diverse, Michela Rizzo ha scelto una location nell'isola della Giudecca in cui non gode di un forte flusso di visitatori come avveniva per la sua precedente sede nei pressi di San Marco, perché come Alberta Pane ha dato la priorità alle possibilità offerte dallo spazio. Entrambe hanno scelto di lavorare con grandi volumi per dare la possibilità ai propri artisti di realizzare opere di grandi dimensioni e di dialogare liberamente con lo spazio. Marignana Arte è stata invece realizzata in uno spazio estremamente centrale e di passaggio, con ambienti ristretti ma completamente rinnovati e moderni. La Galleria Massimo De Luca, in controtendenza, ha scelto di insediarsi a Mestre, inizialmente in una sede distante dall'area del centro dove si trova oggi. Una scelta volta a realizzare un'attività di promozione e ricerca legata a questa città, ritenuta dai fondatori un incubatore culturale dalle grandi possibilità. Una scelta che si è da subito presentata come una sfida, che ha permesso però di contenere in parte i costi ed allo stesso tempo di ottenere su uno spazio che ben si adattava al progetto dei galleristi. Sono state realizzate, non solo mostre temporanee, ma anche residenze artistiche con una preventiva selezione tramite concorso, mantenendo dunque un'attività fortemente improntata alla ricerca.

5.3.5. Le condizioni ambientali

Venezia è una città molto particolare, se non unica, sia per quanto riguarda la sua conformazione e di conseguenza le sue dinamiche logistiche che per quanto riguarda la sua storia ed il suo rapporto con l'arte che si può definire praticamente a tutto tondo.

Patrimonio UNESCO dal 1987, insieme a tutto il complesso di isole e della sua laguna, Venezia racconta una storia lunga più di mille anni. Il sistema culturale della città offre una panoramica che spazia dall'arte bizantina delle Basiliche di San Marco e Torcello, fino ai grandi artisti del '900 esposti alla Galleria di Ca'Pesaro e nella Peggy Guggenheim Collection. Passando per una sterminata raccolta di dipinti, sculture ed affreschi di grandi artisti universalmente noti che hanno scritto la storia dell'arte italiana dal 1300 al 1700, tra i quali Paolo Veneziano, Giovanni Bellini, Giorgione, Tiziano, Carpaccio, Tiepolo, Canaletto, Guardi, e non ultimo Canova. Oltre al patrimonio artistico legato alle arti visive vi è anche un ampio patrimonio storico, il racconto di tradizioni artigianali come il merletto, il vetro ed ovviamente della produzione di imbarcazioni. Possiede anche un'importante storia musicale e teatrale, senza dimenticare la vicenda artistica e tradizionale della comunità ebraica, che a Venezia ha messo le radici nel più antico ghetto d'Europa.

Opere e testimonianze conservate e raccontate nelle numerose sedi museali e palazzi signorili distribuiti in tutta la città e nell'entroterra veneziano. Un sistema di offerta culturale che si compone di un ampio numero di musei e fondazioni pubbliche, un enorme patrimonio appartenente alla curia ed un buon numero di enti e fondazioni private.

A completare questo quadro, già immensamente ricco, Venezia ha sempre mantenuto un carattere di vetrina sul contemporaneo grazie alla presenza dell'istituzione culturale La Biennale di Venezia, che dal 1895 rappresenta un palcoscenico di primo piano nel panorama internazionale delle arti, soprattutto per l'Arte Contemporanea ed il Cinema. La Biennale di Venezia organizza performance ed esposizioni nei settori di Arte, Architettura, Cinema, Danza, Musica e Teatro.

La Biennale d'Arte di Venezia di fatto è sempre stata una vetrina di primo piano a livello mondiale e la città ne ha subito, nel bene e nel male, l'influenza. Da una quindicina di anni a questa parte in particolare, il numero di eventi e spazi dedicati all'arte contemporanea sono aumentati considerevolmente generando forti investimenti ed attirando ancora di più l'interesse del sistema dell'arte contemporanea. Questa evoluzione si deve in particolare allo sviluppo di un sistema di Eventi Collaterali ufficialmente riconosciuti da Biennale, all'istituzione di un sistema museale coordinato dalla Fondazione Musei Civici di Venezia attiva dal 2008 e dall'arrivo di grandi istituzioni come Fondazione Prada nel 2011 e soprattutto Fondazione Pinault nel 2006 al termine della ristrutturazione di Palazzo Grassi e con l'aggiunta l'anno successivo di Punta della Dogana. Interventi che hanno di fatto restituito degli spazi importanti alla città ed hanno creato due nuove sedi espositive di massimo livello per l'arte contemporanea. Altro fenomeno da segnalare è la rinnovata importanza assunta dalla Biennale Architettura, manifestazione relativamente giovane, istituita nel 1980 e che in queste ultime edizioni è diventata una vetrina interessante non solo per l'architettura ma anche per l'arte contemporanea. Da qualche edizione a questa parte infatti la città durante il periodo della manifestazione si popola di eventi legati all'arte contemporanea in chiave molto spesso legata all'architettura, ma non necessariamente. Questo perché anche se con numeri decisamente più ridotti rispetto all'edizione dedicata all'Arte, Biennale Architettura sta iniziando ad attirare un pubblico consistente ed in oltre i padiglioni nazionali vengono sempre più spesso progettati in una chiave immersiva ed esperienziale, capaci quindi di rivolgersi ad un pubblico eterogeneo non necessariamente esperto di architettura. Di conseguenza l'offerta di eventi legati all'arte contemporanea è aumentata considerevolmente. Se fino a qualche anno fa si concentravano quasi esclusivamente negli anni di Biennale Arte, adesso anche se in misura più ridotta, sono presenti nel centro storico anche negli anni dedicati all'Architettura.

Questi fenomeni hanno portato ad una crescita esponenziale degli spazi espositivi proposti in affitto in risposta ad una crescente richiesta da parte di gallerie, musei, artisti e padiglioni nazionali che vogliono realizzare progetti espositivi in città. Al crescere della domanda sono conseguentemente lievitati anche i prezzi, sia di affitto che di vendita degli spazi espositivi.

Si rileva un crescente interesse anche da parte delle gallerie d'arte, che scelgono Venezia per aprire le loro sedi.

Come testimoniato dai galleristi presenti da lungo tempo, fino ad una decina/quindicina di anni fa, non erano presenti molte gallerie di ricerca in città, il loro numero è decisamente cresciuto con l'aggiunta anche di grandi nomi già affermati sul mercato. Lo testimonia Michela Rizzo, che ha iniziato la sua carriera da gallerista nel 2004 a Venezia ed ha potuto assistere a tutti i mutamenti che hanno modificato le dinamiche della città: *Quando ho aperto la galleria, nel 2004, quasi non esistevano gallerie d'arte contemporanea come quelle che intendiamo noi, le gallerie di ricerca. C'era sicuramente Contini, che però è una galleria più commerciale rispetto alle nostre di Venice Galleries View, e tutto sommato c'era poco altro. Adesso il panorama è cambiato molto, perché ci sono molte gallerie buone che fanno un programma di ricerca serio sul contemporaneo.* (Michela Rizzo, Appendice 1, pag. 100)

Non è difficile rendersi conto di questo fenomeno. Anche semplicemente osservando il gruppo di gallerie di Venice Galleries View si può notare che solo nel 2017 hanno deciso di aprire uno spazio espositivo a Venezia Alberta Pane, Beatrice Burati Anderson e Victoria Miro, segnale che il fenomeno dell'arte contemporanea è al momento in fase ancora crescente. Marignana Arte ha aperto nel 2013 e la Massimo De Luca nel 2011, in una fase in cui già si registrava la forte crisi delle piccole e medie gallerie a livello globale. Questo significa che Venezia si sta confermando come luogo centrale per il panorama contemporaneo, capace di attirare pubblico e collezionisti. Anche grandi player del mercato come Victoria Miro decidono oggi di investire in uno spazio in questa città.

Questo fenomeno, se da una parte ha rappresentato un'opportunità per le gallerie e per tutto il sistema cittadino che ruota intorno alle mostre d'arte, pone anche una serie di criticità a cui la città ed il sistema di offerta culturale devono far fronte. Il fiorire di spazi espositivi in affitto distribuiti in tutta la città ha generato un aumento vertiginoso dei costi di affitto, soprattutto per il periodo di Biennale, di conseguenza mantenere uno spazio fisso nelle aree più centrali è diventato ancora più dispendioso. Ma soprattutto, la nascita di numerosi spazi che vengono messi a disposizione del miglior offerente per la realizzazione dei più disparati progetti espositivi, spesso senza una preventiva selezione, hanno generato una saturazione dell'offerta culturale per il periodo di Biennale con un numero smisurato di mostre non sempre di qualità.

Un fenomeno, quest'ultimo, che rischia di oscurare le piccole e medie realtà che propongono con fatica un programma di qualità e ricerca. Si è venuta a concretizzare una situazione in cui nel mese di maggio, in concomitanza con l'inaugurazione di Biennale, vengono inaugurate centinaia di mostre che mirano ad intercettare il flusso di visitatori, collezionisti e giornalisti che arrivano in città. Per cercare di raggiungere questo scopo, gli organizzatori saturano gli spazi pubblicitari disponibili, rendendo più costoso e difficile ottenerne qualcuno e riempiono le agende di giornalisti e collezionisti di decine di opening ed eventi. Le gallerie d'arte si trovano a questo punto a dover proporre una mostra con i loro artisti di punta per cercare di attirare i collezionisti, ed a dover impiegare una grande quantità di risorse per promuovere efficacemente l'evento in modo da emergere dalla grande massa di competitors che stanno temporaneamente affollando il territorio.

Un'ulteriore problematica legata a queste dinamiche è che tutti i maggiori sforzi da parte di istituzioni, gallerie e spazi espositivi della città rischiano di concentrarsi solo nei mesi che vanno da maggio a novembre, creando di conseguenza un periodo di estremo calo dell'offerta culturale, sia nella quantità che nella qualità, nei restanti mesi dell'anno. Questa è una grave problematica che va contrastata con un impegno coordinato di istituzioni, spazi espositivi e gallerie che vadano a creare un'offerta culturale di livello per tutti i dodici mesi dell'anno. Questo andrebbe a migliorare sia la qualità dell'offerta per la cittadinanza ed i turisti, che l'immagine della città e del settore culturale orientato al contemporaneo, con possibili ricadute economiche positive per tutta la filiera.

Vi sono quindi tre principali problematiche da considerare:

- L'aumento dei costi di promozione e di affitto per mantenere una location nel centro storico e per riuscire a portare pubblico e collezionisti a visitare la galleria soprattutto durante i mesi di Biennale.
- La svalutazione dell'offerta culturale della città, al quale il sistema pubblico e privato dovrebbero contrapporre un circuito di eventi di qualità, anche in maniera coordinata.
- La discontinuità dell'offerta culturale per il pubblico, che si concentra nei mesi da maggio a novembre, con il picco più alto nei mesi da maggio a settembre.

Venezia rappresenta in ogni caso una location di primissimo piano nell'ambito dell'arte contemporanea, lo dimostra il crescente interesse dimostrato negli ultimi anni da parte di grandi nomi del mondo dell'arte che hanno deciso di scegliere questa città per la creazione di sedi espositive e progetti temporanei. Date le dinamiche sviluppate in questi anni e la sua tipicità, risulta in ogni caso una città molto impegnativa e costosa dove sviluppare il proprio progetto. Basti pensare anche solo ad i costi di trasporto ed installazione delle opere, molto più alti rispetto ad una qualsiasi altra città perché legati al trasporto su barca, con la necessità di spezzare il carico tra la terra ferma e la sede espositiva, che in ogni caso non sarà sempre raggiungibile direttamente con la barca. Va considerato anche che le opere particolarmente pesanti o ingombranti non sempre possono essere portate in sede con i mezzi, andranno quindi scomposte per essere assemblate una volta giunte a destinazione. Questa particolarità logistica è un problema che richiede costi aggiuntivi e può significare una pianificazione anche abbastanza elaborata delle attività di allestimento e trasporto. Necessitando inoltre l'intervento di diversi professionisti per la corretta messa in opera. Vi sono poi delle forti problematiche legate alla corretta comunicazione degli eventi ed alla guida dei visitatori al raggiungimento della propria sede espositiva che per la conformazione della città può risultare anche abbastanza complessa e costosa (potrebbe ad esempio richiedere la creazione di totem o pannelli da esporre in luogo pubblico, con tutti i relativi costi che ne derivano, sia in termini di realizzazione che della produzione della corretta modulistica e dei permessi). La conformazione della città e la sua particolarità pongono inoltre il visitatore, ad una spesa di risorse e tempo, per il raggiungimento della location che possono rivelarsi più alti rispetto ad altre città dove muoversi ed orientarsi risulta più semplice. La partecipazione agli eventi e la visita alle mostre risultano particolarmente difficili per chi arriva dalla terraferma, che è costretto ad intraprendere uno scomodo e tortuoso viaggio per raggiungere la sua destinazione.

Raggiungere la città e muoversi a Venezia arrivando dalla terraferma prevede la spesa di risorse aggiuntive, che in città più accessibili risultano molto più basse. Questo rappresenta un ostacolo non indifferente, che va ad influire molto sull'attività delle gallerie.

5.3.6. Gli obiettivi della rete

Il progetto nasce principalmente dalla necessità di “fare rete”, affermano le galleriste intervistate. Per affrontare in modo coordinato le problematiche quotidiane delle gallerie e condividere conoscenze e risorse. Si tratta di un'idea che era stata proposta e valutata tra alcuni gruppi di galleristi anche prima dell'arrivo di Alberta Pane, ma solo negli ultimi anni si sono venute a creare le condizioni ideali per la sua effettiva nascita.

L'obiettivo principale è stato sin da subito quello di costruire un canale di comunicazione e promozione coordinato, che si è concretizzato nella realizzazione e distribuzione dei pieghevoli a mappa. Un'iniziativa abbastanza comune per progetti di questo tipo, già realizzata in diverse città. È stato però chiaro sin da subito, che non voleva essere l'unico scopo del progetto, c'era la volontà di creare un vero e proprio network di condivisione. La cooperazione, negli obiettivi principali della rete, vuole essere un mezzo non solo per affrontare le problematiche di costo e promozione delle gallerie, ma anche per riuscire a sviluppare un dialogo ed un continuo scambio innanzitutto tra i partner, ma anche con le istituzioni e le altre realtà del territorio. Il network è orientato alla creazione di duraturi e più profondi rapporti tra le gallerie ed alla realizzazione di eventi comuni in cui poter mettere insieme i contatti e le risorse di tutti. L'idea inoltre è quella di fare rete per cercare di migliorare l'integrazione, il dialogo e l'apporto che le gallerie possono avere nel sistema di offerta culturale della città. C'è l'intenzione di sviluppare, anche attraverso il coinvolgimento delle istituzioni *qualche progetto atto a coinvolgere il territorio e soprattutto i giovani in un'ottica di inclusione sociale* (Giorgio Dariol, Appendice 5, pag. 118) spiega Giorgio Dariol, attuale coordinatore del progetto.

Questo è sintomo di come le gallerie di ricerca siano perfettamente consapevoli del loro ruolo nell'offerta culturale pubblica e di come l'attività di galleria, ed il suo business siano strettamente legati al coinvolgimento del pubblico anche non specializzato. Diverse galleriste hanno infatti identificato nella rete un buon sistema per condividere il pubblico ed aumentare il coinvolgimento della cittadinanza. Vi è una forte volontà di promuovere e rafforzare il proprio legame con il territorio, mettendosi al centro di politiche di integrazione e promozione della cultura locale. Per esplicitare al meglio le potenzialità culturali ed il ruolo che una galleria d'arte ha, e deve avere, per il proprio territorio.

Volevo dare la possibilità ai miei artisti di esporre in altri luoghi e di essere presenti in diversi territori. Volevo avere uno spazio che potesse essere un'opportunità per gli artisti ma anche un luogo di cultura per i veneziani.

Le gallerie non sono solo spazi commerciali ma anche e soprattutto luoghi di approfondimento e di scoperta, dove si possono visitare gratuitamente delle mostre e che alla base hanno un lavoro di chiaro interesse culturale. Questa è una componente che non può mancare.

Le gallerie di ricerca hanno il compito in primis di far passare le opere dallo studio dell'artista al pubblico. Il lavoro che propongono si lega molto anche al territorio. Sono i luoghi in cui si vede l'effettiva creazione contemporanea, la fase iniziale. I musei fanno invece un lavoro completamente diverso, quindi abbiamo un ruolo ben preciso e molto importante anche nei confronti del pubblico (Alberta Pane, Appendice 4, pag. 115).

Venezia, come discusso in precedenza, ha sviluppato in questi anni un ciclo di flussi turistici e collezionistici discontinuo, che si attiva quasi esclusivamente nel periodo di inaugurazione di Biennale Arte e cala progressivamente nei mesi successivi con un totale calo nei mesi tra dicembre ed aprile. Uno degli obiettivi attorno a cui si sviluppa il progetto è quello di rendere attiva ed appetibile la città per tutto il corso dell'anno, con una proposta di qualità che coinvolga musei, fondazioni e gallerie. Questo, negli obiettivi della rete, dovrebbe portare a ricadute positive sulla notorietà delle gallerie, sulla proposta culturale e sulla valorizzazione e possibilmente l'incremento dell'attività di ricerca e commerciale sul territorio. Con il rafforzamento dei flussi collezionistici nazionali ed internazionali.

Le galleriste intervistate hanno sottolineato come, nonostante le problematiche che stanno mettendo in difficoltà le piccole e medie realtà del mercato, come l'importanza crescente delle fiere e l'aumento dei costi di affitto, il mantenimento di una sede fissa anche in location centrali e molto costose sia un elemento imprescindibile per il lavoro del gallerista di ricerca. Le motivazioni sono da ricercarsi anche in questa volontà di radicamento con il tessuto culturale locale. Mantenere una sede fissa permette di mettere in dialogo il mondo dell'arte internazionale con quello che si sta sviluppando a livello locale e consente di diffondere e promuovere i propri artisti al pubblico ed al mercato attraverso dei progetti espositivi che coinvolgono diversi professionisti del settore. Un punto cardine del lavoro del gallerista, che ha rappresentato per buona parte delle gallerie della rete intervistate la principale motivazione per la scelta della tipologia di spazio, è quella di poter sviluppare progetti anche di ampio respiro in uno spazio stimolante con cui gli artisti possono continuamente dialogare.

Venezia offre delle ottime possibilità da questo punto di vista, sia per la disponibilità di spazi anche di grandi dimensioni su cui lavorare, che per il suo carattere internazionale che permette di entrare in contatto con artisti e realtà provenienti da tutto il mondo.

L'abbandono delle sedi fisse in favore di piattaforme di vendita online o dell'affitto di spazi espositivi solo in occasione delle mostre non sono una soluzione plausibile per una galleria che svolge un'attività di ricerca attiva e coerente. Questo perché lavorare in uno spazio fisso, contestualizzato in un particolare territorio, permette di lavorare in modo efficace e continuativo con le istituzioni e con le realtà artistiche locali. Una sede fissa permette inoltre ai propri artisti di sperimentare in uno spazio comune e di realizzare dei progetti espositivi elaborati. *Io penso che la sede fisica ci debba essere perché devi proporre i tuoi artisti con le mostre, io personalmente non mi sento nemmeno pronta per avviare un'attività online e non penso lo siano nemmeno i miei artisti (Marina Bastianello, Appendice 3, pag. 112)* sostiene Marina Bastianello.

E sono proprio la sede fisica e lo sviluppo dei progetti espositivi a caratterizzare una galleria di ricerca, altrimenti sarebbe una semplice attività commerciale, affermano le galleriste.

Questo esplicita in modo molto chiaro come le gallerie non siano affatto mere attività commerciali, ma veri e propri fulcri dell'attività creativa che insieme possono fare da ponte tra le ricerche sperimentazioni artistiche internazionali e locali.

Sono i luoghi in cui si vede l'effettiva creazione contemporanea, la fase iniziale. I musei fanno invece un lavoro completamente diverso, quindi abbiamo un ruolo ben preciso e molto importante anche nei confronti del pubblico (Alberta Pane, Appendice 4, pag. 115).

Un concetto che evidenzia nettamente la loro attitudine a creare iniziative di networking con tutte le realtà di settore a livello locale. Attività che, come testimoniato da Michela Rizzo la quale ha sempre fatto del dialogo con le istituzioni museali un punto cardine della sua attività di gallerista, sono più semplici da sviluppare quando si lavora in rete *perché le istituzioni tendono sempre a vedere le gallerie come degli spazi commerciali* (Michela Rizzo, Appendice 1, pag. 100).

Proponendosi invece come network viene resa più evidente la loro dimensione sociale e culturale. Non solo, un network affermato consente di dimostrare una certa validità e peso nel panorama artistico. Se più gallerie si propongono in rete in un contesto in cui gli altri soggetti simili lavorano singolarmente saranno le prime ad essere contattate dalle istituzioni per realizzare progetti in comune perché rappresentano una realtà estesa e di livello con cui dialogare. Questo dà la possibilità inoltre di sviluppare accordi con un maggior potere contrattuale potendo contare su un maggiore peso rispetto alle gallerie che si propongono singolarmente.

La ricerca di un dialogo ed una collaborazione con le istituzioni più semplice, duraturo e con una maggior opportunità di mediazione è sicuramente un altro obiettivo che Venice Galleries View si pone. Su questo fronte sono già stati ottenuti alcuni buoni risultati, entrando in dialogo con l'Università Ca' Foscari per la realizzazione di una mostra e di alcune iniziative in cui i galleristi della rete sono stati coinvolti. È stato dato il via anche ad una collaborazione, che si svilupperà nei prossimi anni in modo più ampio, con il Museo M9 di Mestre. Museo che ha integrato nel suo progetto la Galleria Massimo de Luca, la quale dal dicembre del 2018 ha ottenuto uno spazio nel nuovo quartiere che ospita il museo. L'M9 ha sposato il progetto di Venice Galleries View e viene citato tra i partner perché ne promuove le attività. All'interno del museo sono in programma anche delle iniziative promosse ed organizzate dalla rete, come il Forum del Contemporaneo, attualmente in sviluppo e che si andrà a concretizzare nel corso del 2020.

5.3.7. Le attività svolte ed i risultati ottenuti

La rete ha sviluppato fino a questo momento tre principali iniziative di cooperazione:

- La promozione coordinata, attraverso il pieghevole a mappa e profili social dedicati su Instagram e Facebook.
- L'organizzazione periodica dei Venice Gallery Weekend, delle giornate di aperture straordinarie ed inaugurazioni coordinate.

- La realizzazione della mostra collettiva *Art and Business: Roads to Innovation* in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia presso la sede universitaria di Ca' Giustinian dei Vescovi.

La realizzazione della mappa e la sua distribuzione limitata all'area veneziana hanno lo scopo di rendere nota alla cittadinanza, ai turisti ed ai collezionisti la presenza della rete permettendo la localizzazione delle sedi espositive partecipanti. All'interno della mappa sono state inserite anche le principali istituzioni museali della città con le quali la rete si è accordata per fare in modo che al loro interno venga messo a disposizione il pieghevole. Una strategia molto efficace per aumentare il numero di utilizzatori ed anche l'utilità per questi ultimi, che riescono così ad utilizzarla più facilmente per orientarsi. La strategia applicata mira anche ad identificare la rete di gallerie come parte integrante del sistema di offerta culturale.

Nella mappa viene suggerito un ideale percorso di visita che unisce i dieci spazi espositivi, ben distribuiti in tutta l'area del centro storico ed inseriti, anche geograficamente, nel panorama culturale ed istituzionale della città.

Alla mappa viene affiancato un breve testo dell'intellettuale e scrittore veneziano Tiziano Scarpa, che fornisce un'introduzione concettuale al progetto ed al ruolo delle gallerie d'arte. Che sono qui proposte come la componente più innovativa e contemporanea di un territorio ed un patrimonio ricco di continui rimandi al passato. Sempre accanto alla mappa si trovano poi le informazioni di base delle diverse sedi ed una lista delle istituzioni citate, a dare un quadro completo delle informazioni necessarie al fruitore per leggere ed interpretare la cartina. Sul retro invece una breve presentazione dei progetti esposti nelle diverse sedi, con date di apertura ed informazioni sul *vernissage*. Così da presentare l'offerta messa a disposizione dal network. Il pieghevole viene prodotto con cadenza quadrimestrale, esclusivamente in lingua inglese, viene distribuito in tutto il territorio cittadino ed in particolare all'interno delle gallerie della rete e delle istituzioni citate nella mappa. La distribuzione all'interno delle sedi espositive del network consente un costante rimando di pubblico tra le gallerie ed una promozione coordinata delle attività proposte in concomitanza. A questo scopo contribuiscono anche i canali social unificati su Facebook e Instagram (dei quali solo quest'ultimo è pubblicizzato nel pieghevole), che promuovono con una certa continuità le attività svolte dalle diverse gallerie. Attualmente questi canali contano circa 2000 followers per Instagram e 1000 per Facebook, tutto sommato un numero discreto. Per la creazione del pieghevole e della comunicazione sono stati realizzati inoltre un logo ed un'immagine coordinata che vengono declinati ogni quattro mesi (in coincidenza con la stampa della mappa) in colori diversi, con uno stile riconoscibile ma sempre rinnovato. A completamento della strategia comunicativa è stato sviluppato, nell'ambito di un corso dell'Istituto Europeo di Design, un sito web della rete, che non è però mai stato approvato ed utilizzato. C'è comunque la volontà di realizzarlo nel corso del 2020. Il sito è una piattaforma necessaria che potrebbe rappresentare in effetti un punto di riferimento importante per visitatori e collezionisti. Proprio sulla comunicazione e sulla realizzazione del pieghevole sono però incentrate le critiche al progetto di Aurora Fonda, gallerista di A plus A Gallery, che dopo una prima partecipazione alla rete ha deciso di uscirne.

Secondo la gallerista le tempistiche di pubblicazione e la distribuzione limitata delle mappe sono una strategia errata. Per come ne sono state cadenzate le uscite la mappa si trova ad essere distribuita, soprattutto per quanto riguarda il mese di maggio in cui viene inaugurata Biennale, solo alcuni giorni prima degli opening.

In questo modo in effetti la strategia non sembra garantire una buona distribuzione delle informazioni, soprattutto non nei tempi corretti. Questo anche perché non viene affiancata da una buona strategia di promozione tramite social e newsletter. Ci si limita alla produzione del cartaceo ed a qualche intervento social non particolarmente aggressivo. Con la pianificazione attuale si può puntare ad un buon afflusso di pubblico durante il periodo successivo agli opening ma non vi sono azioni mirate a cercare di orientare i flussi collezionistici che popolano la città nel periodo dell'inaugurazione di Biennale e che subito dopo tendono a calare drasticamente. L'attuale comunicazione social, inoltre, secondo Aurora Fonda è lacunosa, poco aggressiva e non mantiene una buona continuità nel tempo.

Altra iniziativa realizzata dalla rete sono, i Gallery Weekend, che si sono concretizzati in un primo progetto di un solo giorno il 17 febbraio 2018 ed uno tra il 22 ed il 24 marzo 2019 (in concomitanza con l'apertura delle mostre *La Pelle – Luc Tuymans e Luogo e Segni* nelle due sedi di Fondazione Pinault) in cui le gallerie hanno coordinato le loro attività in modo da realizzare un ideale percorso tra inaugurazioni, finissage e aperture straordinarie per portare il pubblico nelle diverse sedi del network. Alcune delle gallerie in questo ultimo caso hanno anche provveduto a fornire un servizio di taxi a loro spese che portasse i visitatori da una sede all'altra. Il Gallery Weekend è un'iniziativa nata a Berlino, che si è poi diffusa in importanti città del mondo, come Bruxelles, Barcellona o Mexico City e nell'ottobre 2019 è stata realizzata anche a Milano, coinvolgendo una ventina di gallerie con il Patrocino del Comune e della Regione. L'edizione veneziana deve invece ancora maturare, è un evento limitato alle gallerie della rete di Venice Galleries View che non gode del patrocinio delle istituzioni e non è ufficialmente promossa dal circuito internazionale. L'iniziativa è comunque un buon meccanismo per amplificare le sinergie tra i galleristi, che in questo modo sono riusciti a mettere in comune i propri contatti ed a coinvolgere il pubblico attraverso un percorso di visita che ha toccato tutte le diverse sedi della rete. Questa iniziativa, secondo quanto testimoniato da Emanuela Fadalti proprietaria di Marignana Arte, ha consentito di coinvolgere un più ampio pubblico anche non specializzato.

Anche per quanto riguarda il coinvolgimento del pubblico generico questa rete ha portato un miglioramento. Soprattutto nei Gallery Weekend, dove abbiamo visto arrivare un pubblico più numeroso sia di persone specializzate che di pubblico non specializzato e di studenti. Gli studenti sono quelli che in futuro rappresenteranno il pubblico esperto, quindi è importante che ci siano (Emanuela Fadalti, Appendice 2, pag. 106).

Proprio grazie ai Gallery Weekend è stato inoltre possibile attuare l'effettiva condivisione di contatti e risorse. In questa occasione ogni galleria ha messo in comune i propri collezionisti accompagnandoli tra una sede e l'altra, così da creare un circolo di scambio e conoscenza, che è uno dei principali obiettivi della rete.

In questo modo non solo è stato possibile richiamare più pubblico per ciascun evento ma sono stati anche condivisi i canali di comunicazione, con un certo risparmio in termini di risorse dato che i costi sono stati distribuiti tra tutti i partner. In questo modo è stato possibile utilizzare l'ufficio stampa affiliato alla rete per contattare giornali e riviste specializzate in modo ampio ed efficace. Grazie alla leva comunicazionale del network e dell'evento comune è stato possibile creare una buona risonanza sui media nazionali con articoli su diverse riviste specializzate (ATP DIARY, Collezione da Tiffany, Exibart ed Artribune, tra le altre). Sia a scopo di promozione della rete, che dell'evento, è stato realizzato un numero speciale della rivista *Espoarte* che ha proposto un focus sulla rete con schede dedicate a ciascuna galleria.

La risonanza sulla stampa e l'afflusso di pubblico ottenuto, che secondo le testimonianze delle galleriste è stato comunque superiore alla normale affluenza che registrano durante gli eventi promossi singolarmente. Questo testimonia come la proposta di iniziative da parte di un network coordinato porti a migliori risultati comunicazionali e di notorietà presso il pubblico. Anche Marina Bastianello, la cui galleria (Massimo De Luca) si trova a Mestre, ha registrato un maggiore afflusso di visitatori nonostante la distanza dalle altre gallerie della rete.

La terza iniziativa realizzata dalla rete è invece la mostra *Art and Business: Roads to Innovation* in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia presso la sede universitaria di Ca' Giustinian dei Vescovi il 24 e 25 ottobre 2018. La mostra è stata realizzata nell'ambito del Ca' Foscari Strategy Innovation Forum, ed ha avuto come tema centrale la collaborazione tra imprese e mondo dell'arte. Nel comunicato stampa viene presentata come *una mostra per mettere in luce la sinergia tra il mondo dell'arte e quello delle imprese. Mostrando uno spaccato del proprio lavoro di ricerca, le gallerie dialogano con il tema proposto dal forum, l'innovazione sociale* (Venice Galleries View, 24/10/2018). Un'occasione non solo per coordinare e condividere le risorse tra i vari galleristi ma anche per entrare in contatto con aziende che hanno interesse verso questo settore. Questa mostra è stata inoltre una buona iniziativa per avviare la collaborazione con l'ambiente universitario di Ca' Foscari. Università dalla quale la rete è stata poi coinvolta anche per la realizzazione di conferenze e talk in diverse occasioni. Come ad esempio la conferenza *Professione galleriste* realizzata nell'ambito dei Cultural Innovation Days, con ospiti Marina Bastianello di Galleria Massimodeluca, Emanuela Fadalti di Marignana Arte Alberta Pane della Galleria Alberta Pane e Ziva Kraus di Ikona Gallery.

L'elemento sicuramente più interessante riguardo a questa mostra è che la rete è stata e coinvolta direttamente, a seguito di alcuni contatti, dall'ateneo veneziano. Si è presentata quindi una situazione in cui nella necessità di realizzare un progetto di questo tipo, un'organizzazione come lo Strategy Innovation Forum affiliato a Ca' Foscari, ha deciso di rivolgersi alla rete piuttosto che ad altre gallerie della città. Risulta evidente come l'essersi organizzati in rete abbia permesso di creare un organismo in grado di proporsi alle istituzioni come punto di riferimento nel panorama delle gallerie della città. Avere una formazione reticolare organizzata ha permesso alle gallerie di essere identificate come una realtà corposa ed affidabile su cui appoggiarsi per realizzare delle iniziative. Questo è dimostrato anche dal fatto che il Museo M9 ha deciso di supportare il network e di avviare per il 2020 un progetto comune.

Questi primi due anni sono stati tutto sommato produttivi, anche se le iniziative realizzate non sono ancora molte ed andrebbero pianificate forse in maniera più efficace le attività di comunicazione. In ogni caso gli eventi ed il materiale realizzato dalla rete sembrano un buon inizio per una futura e più ampia attività comune.

Dalle interviste realizzate si possono identificare i risultati registrati dalla rete fino a questo momento, quello che il network è riuscito a creare per i singoli partner. Si è ottenuto il raggiungimento di un pubblico più ampio, anche non specializzato, grazie ai Gallery Weekend e probabilmente in parte grazie anche alla distribuzione del pieghevole. Si è impostata una buona identità del brand, grazie alla selezione attuata dalle gallerie nella scelta dei soggetti del network, che ha improntato sin da subito l'immagine che la rete si proponeva di trasmettere, la quale ha contribuito alla nascita di collaborazioni con diverse istituzioni. La selezione attuata e la scelta di mantenere un carattere abbastanza uniforme dei partner ha permesso di creare un network definito, il che probabilmente facilita la coordinazione durante la pianificazione delle iniziative.

Il principale traguardo che le galleriste identificano è la creazione di una vera e propria rete di supporto in cui avviene una costante condivisione delle risorse. Questo scambio non si limita ai contatti dei collezionisti, ma prevede ad esempio la spartizione delle spese di trasporto delle opere per l'organizzazione delle fiere e lo scambio di informazioni e contatti per fornitori e servizi. A questo proposito Michela Rizzo testimonia che *una volta che si entra in relazione ci sono mille piccole cose che spesso si sottovalutano ma tutto sommato sono importanti: la divisione del trasporto, la barca, qualche evento che è stato costruito e che ha avuto dei buoni risvolti. Ed ancora: senza questa rete saremmo rimaste delle entità separate, che fanno il proprio, invece così c'è un dialogo e questo non è irrilevante. Anche nel caso di piccoli problemi e necessità hai modo di sentirti e confrontarti con gli altri* (Michela Rizzo, Appendice 1, pag. 100).

Questo aspetto ben evidenzia come la rete sia una buona base per la creazione di canali di comunicazione e confronto più approfondito rispetto a quando i soggetti lavorano separatamente. Si viene a creare una rete di contatti fissa ed affidabile su cui contare per le necessità e per la condivisione del proprio bagaglio di risorse. In questo modo viene stimolata e supportata l'attività di tutti i partner.

Diverse reti di questo tipo realizzano una mappa delle diverse gallerie della città allo scopo di farle conoscere al pubblico, ma si limitano solamente a questa iniziativa o al massimo promuovono alcune aperture straordinarie. Si tratta molto spesso di reti di dimensioni molto più grandi rispetto a questa. Un esempio è la Paris Gallery Map di Parigi, della quale fa parte Alberta Pane e che comprende circa sessanta gallerie distribuite per tutta l'area cittadina. Come testimoniato dalla stessa Pane, la rete di Venezia grazie alle sue dimensioni ridotte permette di creare un vero e proprio network di scambio e di relazione costante. Con legami profondi e forti tra i diversi partner. Questo non accade invece nel caso di reti molto grandi come quella di Parigi che è impostata su un livello di relazione estremamente più superficiale e nella quale il coinvolgimento dei partner è più ridotto.

L'attività realizzata fino a questo momento ha permesso di sviluppare una buona base di relazione e fiducia tra i partner. Sono già stati realizzati alcuni progetti che richiedono un buon grado di coinvolgimento come la mostra comune ed i Gallery Weekend e si sono gettate le basi per la costruzione di progetti futuri a più alto grado di coinvolgimento e coordinazione.

Si può affermare in ogni caso che effettivamente l'attività di cooperazione abbia portato al raggiungimento, in una certa misura, dei risultati previsti nei precedenti capitoli nel corso dell'analisi di questa tipologia di iniziative, in particolare ha portato dei benefici in termini di:

- **economie di costo**, grazie alla condivisione delle risorse, ad esempio nel caso della condivisione dei costi di trasporto delle opere per la partecipazione a fiere.
- **incremento della presenza sul territorio**, grazie alla condivisione dei contatti, soprattutto quelli con le istituzioni, che hanno portato alla realizzazione di iniziative in cui tutte le gallerie hanno avuto la possibilità di partecipare.
- **incremento della visibilità**, grazie all'utilizzo di un canale di comunicazione unificato incentrato anche sul rimando di pubblico tra i diversi partner e grazie anche alle uscite sulla stampa che la rete ha generato.
- **aumento del numero di utilizzatori**, conseguente alla comunicazione ed allo sviluppo di iniziative come i Gallery Weekend che hanno attirato un nuovo pubblico più numeroso.
- **incremento delle risorse di fiducia**, grazie alla creazione di una vera e propria rete di scambio e di confronto, che si attiva anche nel caso di piccole necessità.
- **legittimazione e opportunità di comunicazione con gli enti pubblici**, che hanno in effetti portato alla realizzazione di iniziative con delle importanti istituzioni del territorio.

5.3.8. Critiche e punti deboli

Nonostante il progetto di rete abbia sicuramente portato dei buoni risultati sul fronte dell'aumento di pubblico, della notorietà delle gallerie, nel facilitare relazioni con le istituzioni e soprattutto nel creare un nucleo attivo e propositivo di scambio tra i partner, vi sono però diversi punti critici.

Come evidenziato da Aurora Fonda, gallerista di A plus A gallery, la principale iniziativa organizzata fino a questo momento dalla rete è la stampa e distribuzione dei pieghevoli, che non risulta però ben programmata. Il momento più importante dell'anno per le gallerie, come emerso anche da alcune interviste, è rappresentato dal periodo di opening di Biennale nelle prime settimane di maggio. In questo periodo le gallerie programmano le loro mostre di punta, perché si intensificano sia i flussi di collezionisti e di pubblico specializzato che il numero di competitors sul territorio. Per questo motivo ogni galleria cerca di proporsi al meglio con una mostra che possa attirare l'attenzione della stampa e del pubblico.

Di conseguenza sarebbe opportuno programmare le uscite della mappa in modo che la promozione, soprattutto delle mostre di questo periodo, inizi già alcune settimane prima. Andrebbe affiancata soprattutto da una forte comunicazione social e web che vada a rafforzare quella realizzata dalle singole gallerie.

La componente web della comunicazione deve mirare ad intercettare il pubblico prima che arrivi in città, in questo modo sarà possibile ottenere un maggiore afflusso. Non è sufficiente quindi l'attività di promozione tramite l'utilizzo del pieghevole, che ha in effetti una portata molto limitata. La comunicazione realizzata in questo modo, con il mezzo cartaceo, è decisamente lenta e circoscritta, anche se può essere comunque efficace se opportunamente integrata in una più ampia strategia. Con l'integrazione ad esempio di una serie di inserzioni ben calibrate sulle riviste di settore, oppure dalla creazione di una newsletter comune. Sostanzialmente la comunicazione non è accuratamente programmata e diffusa per massimizzarne l'efficacia, potrebbe sicuramente portare a risultati migliori.

Quello della rete non è però un canale di comunicazione che può sostituire la promozione individuale delle singole gallerie, dato che la forte concorrenza obbliga ad investire molto sulla promozione delle singole mostre per farle emergere. Di conseguenza si tratta di una spesa ulteriore, anche se limitata, che difficilmente tutte le gallerie accetteranno di buon grado di affrontare. *Di certo andrebbe potenziata la pubblicità, anche sui giornali e sui siti web. Però anche quello richiede sempre di riuscire a bilanciare tra ciò che andrebbe aggiunto e fatto in più ed i relativi costi* (Michela Rizzo, Appendice 1, pag. 100).

Da questo emerge un'altra criticità, assolutamente tipica di questo tipo di progetti. La difficoltà a coordinare ed accontentare tutti i partner durante la pianificazione e realizzazione delle iniziative. Questo avviene perché le nove gallerie hanno nove diverse idee e nove diverse aspettative su ciascuna iniziativa, tra cui è necessario di volta in volta mediare. In questo senso è vero però che gestire una rete con un numero così limitato di partner rende tutto sommato meno complicata la mediazione.

L'attività svolta fino a questo momento è stata sicuramente molto utile per capire come strutturare il lavoro futuro e soprattutto per comprendere tra quali necessità bisogna mediare e quali sono le diverse intenzioni ed aspettative dei partner. Anche se probabilmente con una certa fatica, sono state realizzate diverse iniziative che hanno in effetti portato a dei buoni risultati. Questo ha sicuramente creato un bagaglio di esperienza che sarà utile per velocizzare la fase di pianificazione e migliorare il coordinamento nei prossimi anni.

Nel corso dei due anni in cui la rete ha iniziato a lavorare si è venuto a creare un nucleo centrale più attivo, che ha di fatto rappresentato il motore propulsivo del network. Questo nucleo è rappresentato principalmente dalle tre gallerie di Massimo De Luca, Marignana arte e Alberta Pane. La formazione di questo nucleo, nonostante abbia svolto un ruolo centrale e propositivo per tutta la rete, ha fatto in modo che alcune delle attività svolte fossero maggiormente incentrate sul loro programma. Questa centralità è uno dei motivi che ha portato alla rottura del legame con la galleria A plus A. Aurora Fonda lamenta il fatto che il primo Gallery Weekend organizzato nel 2018, l'unico nel periodo in cui la galleria faceva ancora parte della rete, sia stato sviluppato attorno ai vernissage delle tre gallerie Alberta Pane, Marignana e Massimo De Luca, alle quali le altre si sono accodate con alcune aperture straordinarie. In questo caso la gallerista non ha ritenuto di voler modificare il calendario della sua attività per riuscire a partecipare all'iniziativa con un vero e proprio evento.

A prescindere dall'effettiva dinamica con cui si è verificato questo problema, il malcontento è sintomo di una tipica criticità dei network che nel corso di questa tesi è stata evidenziata e discussa, cioè la perdita di autonomia dei partner. La possibilità di coordinare le attività delle diverse gallerie in modo da realizzare opening o eventi in successione nell'arco di due o tre giornate viene visto da alcuni partner come una costrizione ed una perdita di autonomia decisionale. Coordinare le attività delle gallerie può risultare estremamente difficile, soprattutto se non vengono fornite le giuste motivazioni e non si raggiunge un buon grado di fiducia e coinvolgimento. Questo grado di fiducia e coinvolgimento è stato probabilmente raggiunto dalle tre gallerie centrali, che sono riuscite infatti a coordinare senza troppa difficoltà le loro attività. Per quanto riguarda gli altri partner è stato e sarà ancora necessario lavorare con costanza per migliorare il loro grado di fiducia ed il coinvolgimento nel progetto.

Uno dei metodi per risolvere questo problema è realizzare un sistema di misurazione dei risultati ottenuti e di migliorare lo scambio reciproco delle informazioni sugli obiettivi raggiunti. Una cosa che forse manca a questo progetto è una vera misurazione di risultati e condivisione di aspettative, obiettivi e traguardi. Mantenere un contatto costante ed uno scambio continuo di queste informazioni è una parte fondamentale del lavoro del network, che richiede però un certo impegno ed investimento di tempo. Il coinvolgimento di Giorgio Dariol al coordinamento delle attività e della comunicazione è sicuramente un segnale positivo che indica che è emersa la volontà di operare in questo senso. I risultati sono stati evidenti già con la realizzazione del secondo Gallery Weekend tra il 22 ed il 24 marzo del 2019, in cui quasi tutte le gallerie hanno realizzato delle iniziative concrete e coordinate per offrire un vero e proprio programma ad accompagnare il pubblico tra le diverse sedi. A distanza di un anno quindi si è visto un deciso miglioramento della situazione, che dovrebbe aver in parte mitigato la criticità emersa. I risultati fino ad ora ottenuti saranno più chiari nei prossimi mesi quando verranno realizzate le nuove iniziative.

Per quanto riguarda la testimonianza di Giorgio Mastinu, proprietario dell'omonima galleria, è emersa una sostanziale diffidenza verso le iniziative che la rete si proponeva di realizzare. Scetticismo nei confronti del progetto e delle sue modalità di realizzazione che lo accomunano all'opinione di Aurora Fonda, la quale afferma di aver avuto dei dubbi sin dall'inizio. Poi confermati nel corso delle prime iniziative durante le quali la gallerista non ha riscontrato delle buone progettualità e delle concrete prospettive di sviluppo. Da quanto emerso dalla breve intervista con Giorgio Mastinu, il gallerista ha deciso di non partecipare al progetto perché le iniziative proposte non sono in linea con il suo metodo di lavoro. Inoltre la sua galleria, rispetto a quelle della rete, ha una visione più storica e possiede uno spazio espositivo molto limitato, che fa del suo lavoro un'esperienza atipica nel mondo delle gallerie d'arte. È stato contattato dalla rete perché rappresenta in ogni caso un punto di riferimento importante nel panorama delle gallerie veneziane da ormai undici anni. Come Aurora Fonda, il gallerista non è mai stato convinto della validità e della qualità del progetto, verso il quale nutre ancora una certa diffidenza. Una delle motivazioni che, a differenza di Aurora Fonda, potrebbe aver fermato sin da subito Giorgio Mastinu dall'entrare nella rete è la riluttanza a mettere in comune la sua risorsa più importante, i contatti ed i collezionisti fidelizzati.

Questo ha a che fare prevalentemente con due fattori critici dei progetti di networking, la scarsa inclinazione a condividere le proprie risorse scarse a fronte di un risultato non prevedibile, in questo caso risorse vitali per il core business della galleria, e la condivisione dell'immagine a fronte della creazione di un'identità di gruppo. Essendo una rete che non si limita alla semplice realizzazione di un pieghevole promozionale o alla pianificazione di aperture straordinarie, come avviene ad esempio nel caso delle gallerie di Milano che organizzano i Gallery Weekend, è un progetto che richiede un coinvolgimento di immagine e reputazione abbastanza forte.

Di conseguenza se come in questo caso il gallerista percepisce una certa distanza tra i propri modi di operare e quelli della rete, o se non è convinto della validità del progetto, difficilmente sarà portato ad affiancare la sua immagine a quella del network.

Va segnalato in ogni caso che alcune iniziative di questo tipo, come inaugurazioni in contemporanea o eventi comuni sono stati saltuariamente realizzati tra le gallerie A plus A, Giorgio Mastinu e Alma Zevi. Data la loro vicinanza hanno deciso in alcuni casi di proporre attraverso eventi coordinati la loro offerta per provare a rappresentare un polo attrattivo per il pubblico in occasione delle inaugurazioni. Questo a testimoniare come le iniziative di networking siano comunque di interesse per queste gallerie, che data la loro vicinanza e la stima reciproca hanno sviluppato rapporti di scambio e collaborazione nel corso degli anni.

D'altra parte una rete di questo tipo, come testimoniato da diverse galleriste, era già stata pensata prima dell'arrivo di Alberta Pane. C'è stato qualche tentativo sia da parte di Marina Bastianello della Massimo De Luca che di Emanuela Fadalti di Marignana, ma in entrambi i casi non si è riuscito a costruire un numero consistente ed abbastanza coinvolto di gallerie.

La rete dovrebbe stimolare il pubblico ed i collezionisti a frequentare Venezia, promuovendosi come nucleo vivace ed attivo e trasmettendo l'immagine di una città dinamica con una proposta viva sul contemporaneo. Da questo punto di vista però la sua attività social poco aggressiva e non aggiornata e la scelta di utilizzare il mezzo cartaceo come canale primario rallenta le attività produce una promozione estremamente ridotta e localizzata. In questo modo, secondo quanto sostenuto da Aurora Fonda, non solo si rischia di rimanere una realtà provinciale, ma si trasmette anche un'immagine sbagliata della città.

Un'ultima criticità può essere identificata nel numero ancora limitato di gallerie partecipanti, punto debole che viene evidenziato anche da Alberta Pane. Con un nucleo più corposo risulterebbe sicuramente più attrattiva per i collezionisti e per il pubblico. Sarebbe molto più efficace anche la distribuzione del pieghevole. In questo momento la rete rischia di non rappresentare un'attrattiva efficace per il pubblico esterno alla città, comunicando un'immagine debole, anche del settore nel suo complesso. D'altra parte però il limitato numero di partner può rappresentare un punto di forza, perché permette di realizzare iniziative a più alto coinvolgimento ed anche di maggiore interesse grazie alla minor quantità di soggetti tra cui dover mediare.

5.3.9. Progetti futuri

Le attività future che la rete si propone di realizzare sono: uno stand comune all'interno di una fiera, probabilmente quella di Verona, la realizzazione di un progetto editoriale comune e possibilmente una nuova mostra collettiva. Inoltre è già in fase di definizione il contributo della rete al Forum del Contemporaneo che si terrà nella primavera del 2020 al Museo M9, in collaborazione con la Fondazione Bevilacqua La Masa.

Per quanto riguarda lo stand comune ad Art Verona si tratta sicuramente di un'ottima iniziativa, che potrebbe generare un forte ritorno in termini di immagine e notorietà del network. Si tratterebbe in effetti della prima iniziativa di questo tipo in Italia, di conseguenza potrebbe generare molto interesse negli stakeholders, sia per quanto riguarda i media, che per collezionisti e professionisti del settore. Sui media in particolare potrebbe ottenere ottimi risultati in termini di visibilità, senza un eccessivo impegno di risorse data l'unicità dell'iniziativa. Uno stand comune sarebbe utile per promuovere il network ed allo stesso tempo per mettere in una posizione di rilievo le gallerie all'interno del padiglione. Consentirebbe inoltre di ridurre i costi per ciascuna galleria, sia per quanto riguarda i costi di partecipazione che quelli di trasporto ed allestimento, anche se a fronte di uno spazio a disposizione più limitato. In ogni caso un'iniziativa di questo tipo richiede un coinvolgimento molto alto da parte dei partner, quindi non è affatto scontata la sua realizzazione.

L'intenzione di realizzare un progetto editoriale comune sembra invece molto distante, si tratta al momento di un'intenzione progettuale totalmente da definire. Potrebbe sicuramente aiutare per promuovere la rete e le iniziative e l'attività sul contemporaneo offerta dalla città, ma dipenderà molto dalla struttura e dal taglio che gli verrà dato. Se realizzata in modo corretto ed affiancata da un buon utilizzo di social e dall'invio di una newsletter potrebbe essere un'idea interessante per comunicare verso l'esterno una realtà veneziana del contemporaneo ricca e dinamica. Un modo efficace per innescare un meccanismo positivo di promozione per tutte le realtà, anche piccole, che lavorano in questo ambito nella città.

Per quanto riguarda invece la realizzazione di un progetto espositivo comune, anche se si tratta per ora di un'idea totalmente da definire, potrebbe essere realizzata in tempi relativamente brevi grazie alle relazioni che la rete sta maturando nei confronti di diverse istituzioni.

L'iniziativa del Forum del Contemporaneo realizzata con il Museo M9 e la Fondazione Bevilacqua La Masa è un segnale di come la rete stia riuscendo ad inserirsi molto bene nel panorama culturale veneziano. Questo tipo di relazioni sono fondamentali per riuscire a sviluppare progetti espositivi comuni, dato che, come evidenziato da Emanuela Fadalti, non è semplice identificare una buona location in città nella quale realizzare una mostra a costi contenuti. Una volta identificata la location ed i relativi costi sarà comunque necessario sviluppare un progetto di reale valore culturale, mettendo insieme gli artisti, anche molto diversi, che le gallerie propongono. Non si tratta di un compito semplice, che dovrà essere affidato ad un curatore di esperienza che sappia unificare le diverse opere in un'unica e coerente proposta concettuale.

Decisamente critica in questo senso Aurora Fonda, la quale attività di galleria è fortemente incentrata sull'attività curatoriale, dato anche il legame tra la sua proposta e l'attività che svolge con il suo corso. Secondo la Fonda realizzare realmente un buon progetto unendo l'offerta di gallerie anche molto diverse tra loro è estremamente complicato e può generare risultati pessimi. Una difficoltà evidenziata anche da Marina Bastianello, la quale ad esempio tratta solo artisti molto giovani e totalmente emergenti, che possono risultare quindi molto particolari e difficili da contestualizzare rispetto agli artisti delle altre gallerie. Data questa criticità sarà necessario sviluppare questo tipo di iniziative con molta cura ed attenzione, per evitare di generare un ritorno di immagine negativo.

Questa dinamica esplicita in modo evidente la criticità segnalata nei precedenti capitoli in riferimento alla ricerca di Soda (2001), che evidenzia come il successo di progetti semplici ed a basso livello di innovazione, in ambito culturale, sia influenzato positivamente dalle relazioni con legami forti. Che diventano però un elemento limitante nel caso della realizzazione di progetti spiccatamente innovativi e sperimentali, perché la fase creativa necessita di una maggiore libertà di azione per non risultare limitante. Come analizzato, per via di questa tipicità del settore, l'organizzazione reticolare si presta maggiormente all'attuazione di progetti di cooperazione a basso coinvolgimento. In questo senso è chiaro che le iniziative come la realizzazione di una mostra comune e di uno stand unico alle fiere pone diverse difficoltà e criticità. Perché queste iniziative vanno ad influenzare l'attività di ricerca delle singole gallerie ed il loro modo di proporsi al pubblico. Questo non significa però che non possano portare a buoni risultati. Il limitato numero di partner potrebbe essere un elemento a favore in questo senso, dato che sarà necessario mediare tra un numero limitato di soggetti. Data questa criticità sarà necessario sviluppare questo tipo di iniziative con molta cura ed attenzione, per evitare di generare un ritorno di immagine negativo. A fronte di questo, se i risultati saranno positivi, si instaurerà un miglior rapporto tra i partner ed il lavoro probabilmente produrrà delle buone ricadute in termini di immagine e reputazione.

Il coinvolgimento all'interno del Forum del contemporaneo sarà comunque una nuova occasione per intensificare i rapporti e per ottenere nuovi contatti ed opportunità. Saranno coinvolti molti artisti e curatori giovani, che potrebbero diventare nuovi contatti per le gallerie. Il Forum sarà anche un'occasione per rafforzare i rapporti con il museo e la cittadinanza e per promuovere ed aumentare la notorietà della rete. Darà anche un buon segnale per evidenziare la partecipazione della rete alle attività di offerta pubblica ed allo sviluppo contemporaneo in città e sul territorio.

5.3.10. Dati rilevanti e risultati da segnalare

Le interviste realizzate per l'analisi del caso studio hanno mirato a raccogliere dati relativi al progetto; ma utili anche all'analisi di alcune criticità e dinamiche emerse nel corso di questa tesi relative all'attuale situazione delle gallerie d'arte. Le galleriste intervistate hanno confermato le criticità evidenziate in letteratura per quanto riguarda le dinamiche attuali del mercato. In particolare la forte centralità delle fiere, che sono di fatto un'attività assolutamente fondamentale per le gallerie e rappresentano anche uno dei costi più alti.

Non solo, è stato evidenziato anche come il loro numero sia drasticamente aumentato nel corso degli ultimi anni, rendendole in una certa misura inflazionate. Tutte le gallerie prese in esame partecipano ad una o più fiere in Italia, principalmente Art Verona ed Artissima (a Torino), che si conferma la fiera più importante sul panorama nazionale. Solo alcune di loro partecipano invece a MiArt a Milano ed Arte Fiera a Bologna, che si stanno dimostrando essere delle manifestazioni in crescita. Molte di loro inoltre partecipano o comunque presentano le application per alcune fiere in Europa.

Questo sottolinea il costante impegno che viene dedicato dalle gallerie a all'attività fieristica. Come testimoniato dalle galleriste le fiere sono necessarie ma non garantiscono sempre dei buoni risultati, richiedono molto impegno nella preparazione e progettazione degli stand ed un'attenta selezione delle opere dato che gli spazi espositivi hanno dimensioni abbastanza limitate. La fiera offre molte opportunità di contatto con i collezionisti, con i quali è però difficile instaurare un vero e proprio rapporto che prosegua e sfoci in una serie di vendite o in un'effettiva visita della galleria. In questo senso il network è uno strumento utile per promuovere la città ai collezionisti che entrano in contatto con uno o più dei partner durante la fiera, rendendoli più motivati a recarsi in visita negli spazi delle gallerie.

La rete nel caso delle fiere è stata utile anche per abbattere i costi di trasporto e di installazione delle opere, soprattutto per quanto riguarda la fiera di Verona, data la partecipazione più numerosa delle gallerie del network. I trasporti per le gallerie veneziane sono uno dei costi più alti, dovuto alla conformazione della città che non rende possibile l'utilizzo di un unico mezzo di trasporto dalla galleria alla fiera. Il network rappresenta in effetti una buona opportunità in questo senso per abbattere le spese.

Le galleriste ribadiscono l'importanza dello spazio fisico della galleria e di una sede fissa, che diventa un punto di riferimento per il pubblico, per gli artisti e per i collezionisti. La sede è il fulcro dell'attività di una galleria di ricerca che si voglia definire tale.

Altrimenti sei solo un mercante afferma Michela Rizzo. Questo perché lo spazio della galleria è ciò che permette la realizzazione dei progetti espositivi. Le mostre servono a proporre i propri artisti inserendoli in un concept curatoriale atto a raccontarne ed esaltarne le qualità. Si rivolgono solo ai collezionisti ma a tutto il pubblico. Un pubblico, anche non specializzato, che le gallerie desiderano coinvolgere perché rappresenta potenzialmente il pubblico esperto del futuro. Coinvolgere i visitatori, soprattutto quelli giovani, è un obiettivo che fa parte del ruolo che la galleria ha, e deve avere, nel rapporto con il territorio.

Le gallerie non sono solo spazi commerciali ma anche e soprattutto luoghi di approfondimento e di scoperta, dove si possono visitare gratuitamente delle mostre e che alla base hanno un lavoro di chiaro interesse culturale. Questa è una componente che non può mancare.

Le gallerie di ricerca hanno il compito in primis di far passare le opere dallo studio dell'artista al pubblico. Il lavoro che propongono si lega molto anche al territorio. Sono i luoghi in cui si vede l'effettiva creazione contemporanea, la fase iniziale. I musei fanno invece un lavoro

completamente diverso, quindi abbiamo un ruolo ben preciso e molto importante anche nei confronti del pubblico (Alberta Pane, Appendice 4, pag. 115).

Queste affermazioni della gallerista Alberta Pane ben sintetizzano la visione che accomuna le gallerie della rete. Il network nasce anche con la prospettiva di aumentare la notorietà presso il pubblico e per rendere le gallerie un punto di riferimento e di incontro attivo per la cittadinanza e per le istituzioni. In questo modo diventano parte integrante dell'offerta culturale locale, possono sviluppare una nuova rete di conoscenze ed attivare nuovi canali di dialogo con gli altri soggetti attivi in città. In questo modo vengono ad assumere quella dimensione territoriale che caratterizza il loro lavoro.

Questa dimensione territoriale e culturale è una delle motivazioni per cui secondo le galleriste è importante mantenere una sede fisica in città. Solo così la galleria può assumere un ruolo di promozione degli artisti presso il pubblico e di partecipazione alla proposta artistica e culturale. Un'altra forte motivazione, soprattutto di gallerie con spazi abbastanza ampi come quella di Michela Rizzo e di Alberta Pane è la possibilità di possedere uno spazio con cui permettere ai propri artisti di confrontarsi e di sperimentare. Per realizzare dei progetti espositivi in cui gli spazi sono gli stessi ma vengono di volta in volta rivoluzionati. Anche il lavoro portato avanti fino a questo momento dalla Massimo De Luca testimonia l'importanza della sede fisica, che può essere addirittura trasformata, come nel suo caso, in una residenza artistica durante i mesi estivi in cui il flusso di pubblico si riduce. Dunque i progetti di gallerie online o di gallerie che occupano solo provvisoriamente degli spazi nel corso dell'anno non hanno nulla a che vedere con la visione delle galleriste veneziane. Perché, da quanto emerso, la possibilità di sperimentazione, la presenza sul territorio, la costruzione di canali di scambio e relazione con le altre realtà locali ed il coinvolgimento del pubblico sono elementi chiave del loro lavoro. La rete ha sicuramente aiutato in questo senso. Sono le stesse gallerie a testimoniare dato che hanno visto un effettivo aumento di pubblico, anche non specializzato, all'interno delle proprie sedi. Specialmente in occasione dei Gallery Weekend. Questo è particolarmente d'aiuto per le gallerie localizzate in punti della città meno centrali, come Michela Rizzo alla Giudecca o Massimo De Luca a Mestre, che in questo modo sono state in grado di aumentare la loro notorietà presso il pubblico sfruttando un nuovo canale promozionale relativamente economico.

Le galleriste, in particolare Emanuela Fadalti ed Aurora Fonda, sottolineano anche come la maggior parte dei collezionisti, soprattutto nel campo dell'arte contemporanea, non siano molto motivati ad acquistare delle opere senza vederle di persona. *Per certi versi il mercato del contemporaneo risente secondo me un po' meno della vendita online rispetto al mercato degli artisti storicizzati ed ampiamente documentati. In asta puoi comprare un Vedova, un Morlotti, di cui hai già visto centinaia di pezzi, ti sei documentato, ma l'opera di un artista emergente la puoi acquistare solo dopo averla vista di persona* (Emanuela Fadalti, Appendice 2, pag. 106). Le gallerie come queste, che lavorano sul contemporaneo ed hanno una buona attività di sperimentazione, propongono artisti spesso non del tutto affermati. Di conseguenza il grado di incertezza che interessa le loro opere è molto alto. Per questo motivo entrano in gioco delle dinamiche diverse rispetto a quelle che riguardano gli artisti storicizzati.

Diventa molto più importante curare i rapporti con i propri collezionisti per guadagnare la loro fiducia e persiste la necessità di presentare i propri artisti attraverso le mostre.

Come affermato da Aurora Fonda, *anche se spesso si realizzano vendite via instagram o attraverso piattaforme online il mercato è popolato da un'ampia fetta di collezionisti che non comprano se non hanno visto l'opera di persona. Vogliono parlare con il gallerista, se possibile anche con l'artista* (Aurora Fonda, Appendice 6, pag. 121).

Ecco che la galleria d'arte assume una funzione di luogo di incontro, in cui il collezionista può visionare con calma le opere, parlare con il gallerista e raccogliere tutte le informazioni di cui necessita per fare le sue valutazioni. Lo spazio della galleria aiuta a proporre gli artisti in un allestimento ed una narrazione curatoriale che ne esalti e ne sottolinei il valore artistico. Attraverso il lavoro in galleria vengono coinvolti esperti ed operatori del settore per proporre un'analisi delle opere degli artisti che ne esalti il valore culturale e che ne spieghi il significato all'interno della loro ricerca artistica. Come più volte analizzato nel corso di questa tesi, è questo il tipo di attività che permette di diminuire il grado di rischio per l'acquirente e di far aumentare il valore delle opere attraverso un processo di certificazione da parte dei soggetti del sistema dell'arte.

La rete è stata in effetti d'aiuto fino a questo momento per mitigare, anche se in misura limitata, le difficoltà delle gallerie nel mantenere una sede fissa in un centro storico di difficile approccio come quello di Venezia. Le gallerie hanno fatto gruppo ed hanno creato una buona base su cui appoggiarsi anche per piccoli scambi di risorse o di contatti. Inoltre ha permesso di dividere i costi per il trasporto delle opere e di allestimento, soprattutto in occasione delle fiere. L'attività di comunicazione, unita alla selezione delle gallerie nella fase iniziale, ha posto le basi per costruire una buona identità del network, che dovrà essere alimentata e definita nel corso dei prossimi anni. Ci sono ampi margini di miglioramento in questo senso, ma questi due anni sono sicuramente serviti per capire meglio quali sono le necessità ed allo stesso tempo le disponibilità dei diversi partner. Da qui in avanti il network dovrà cercare di ricalibrare la propria strategia di comunicazione integrandola possibilmente con alcune azioni promozionali che fino a questo momento sono mancate. L'obiettivo è quello di comunicare al pubblico ed ai collezionisti che Venezia offre una proposta artistica di livello durante tutto l'anno, non solo nel corso di Biennale.

A questo sicuramente sarebbe d'aiuto anche il coinvolgimento di nuovi partner e l'apertura di nuove gallerie in città.

Nel corso della ricerca si sono comunque confermate alcune delle difficoltà precedentemente analizzate, che tendono a dissuadere alcune gallerie dall'entrare nel network. In particolare la perdita di autonomia nella pianificazione delle attività, la condivisione delle proprie risorse esclusive, della propria immagine e della reputazione. Si tratta di criticità tipiche di strategie che possono essere in parte limitate ma non potranno mai essere del tutto eliminate.

Dal punto di vista del dialogo con il territorio si sono comunque ottenuti dei buoni risultati. I rapporti che ciascuna galleria intrattiene con le istituzioni sono stati utilizzati dalla rete per ottenere delle buone opportunità di collaborazione, ad esempio con il Museo M9.

Inoltre l'interesse dimostrato da parte dell'Università Ca' Foscari per l'organizzazione della prima mostra comune e di alcune altre iniziative è un buon segno, che sottolinea come le organizzazioni in rete siano in grado di attirare l'interesse delle istituzioni. Istituzioni che come emerso da diverse testimonianze delle galleriste, in Italia hanno un forte pregiudizio nei confronti delle gallerie, che sono viste molto spesso come mere attività commerciali. Come testimoniato da Alberta Pane *bisognerebbe fare un lavoro quasi pedagogico sul pubblico e sulle istituzioni per far capire qual è il valore culturale delle gallerie. In Francia con il nostro Comitato Nazionale arriviamo addirittura a confrontarci con il primo ministro ad esempio, la concezione è completamente diversa* (Alberta Pane, Appendice 4, pag. 115).

Dal punto di vista della notorietà presso il pubblico e presso gli stakeholders, le gallerie che hanno goduto di maggiori vantaggi sono sicuramente quelle la cui apertura è più recente, quindi Marignana Arte, Beatrice Burati Anderson ed in parte anche Victoria Miro ed Alberta Pane, che essendo però nuove sedi di gallerie già affermate possedevano già una buona notorietà nel settore. È probabile che la spinta per la creazione della rete sia arrivata da queste nuove gallerie che sentivano la necessità di un canale che le aiutasse inserirsi velocemente nei flussi e nelle attività del settore a livello locale. Una strategia che probabilmente ha generato una certa diffidenza invece in quelle gallerie che hanno poi scelto di non aderire alla rete.

Vi è sicuramente la necessità di creare un buon sistema di report e di scambio di opinioni su risultati ed aspettative, che non sembrano davvero chiari a tutti. Questo è un punto chiave che potrà migliorare ulteriormente l'affiatamento del gruppo e la fiducia reciproca. Queste saranno fondamentali per la realizzazione delle iniziative future. Se queste iniziative saranno effettivamente pianificate e realizzate correttamente si otterranno dei buoni risultati, che andranno a consolidare reputazione ed immagine del network.

La partecipazione al Forum del Contemporaneo al Museo M9, attraverso la sponsorizzazione, è un'iniziativa interessante, che probabilmente andrà a radicare ancora di più la presenza e la notorietà della rete sul territorio. È anche una dimostrazione di come il network permetta di dialogare in modo attivo ed profondo con le istituzioni del territorio. Questo permette alla rete di realizzare attività che le gallerie singole non sarebbero mai state in grado di concretizzare, almeno non con un coinvolgimento ed un impegno così alto.

5.4. Il networking tra gallerie come strumento per coinvolgere il pubblico

Grazie anche ai dati raccolti nel corso di questa ricerca si può dedurre come effettivamente le strategie di networking per le gallerie d'arte siano uno strumento utile per aumentare la partecipazione del pubblico.

Attraverso la realizzazione di attività in comune, ed in collaborazione con importanti istituzioni del territorio, le gallerie possono aumentare la loro notorietà presso il pubblico e stimolarne l'interesse.

I Gallery Weekend realizzati dalle gallerie, secondo le testimonianze raccolte, hanno generato un buon afflusso di pubblico, anche non specializzato. Il coinvolgimento di questo tipo di pubblico risulta in effetti più semplice attraverso la realizzazione di eventi ed iniziative; che se realizzate da più soggetti in modo coordinato riescono ad ottenere un'attrattività ed una risonanza maggiori.

Come analizzato precedentemente, il network dà la possibilità di proporsi come parte integrante ed attiva del sistema culturale del territorio. In questo modo le gallerie hanno l'opportunità di alimentare la loro notorietà presso il pubblico e di realizzare un'attività di effettiva promozione dei propri artisti. Come espresso dalle galleriste intervistate, la galleria ha una forte componente territoriale, che ne influenza il programma e la rete di relazioni che attiva di volta in volta. Grazie alla rete si moltiplicano le opportunità di dialogo con gli altri soggetti del territorio e di realizzazione di iniziative sociali e culturali per la cittadinanza. Coinvolgere il pubblico e partecipare alla proposta culturale locale è effettivamente uno degli obiettivi delle gallerie di ricerca, che a causa delle attuali difficoltà economiche e del mercato assume spesso una posizione di secondo piano.

Come emerso nel corso di questa tesi, le gallerie difficilmente saranno in grado di coinvolgere un pubblico totalmente disinteressato all'arte contemporanea, data la natura altamente sperimentale ed innovativa dell'attività che propongono. Grazie all'attivazione di queste strategie sono però in grado di creare maggiori occasioni di contatto attraverso la realizzazione di iniziative e di strategie di promozione che singolarmente non sarebbero mai state in grado di realizzare. Grazie alla condivisione dei costi e dei contatti possono in effetti ampliare la propria offerta e la loro risonanza sui media e sul territorio.

Sono strategie che possono quindi rappresentare un piccolo passo per portare l'arte contemporanea all'attenzione del pubblico anche in una fase in cui gli artisti sono ancora nella prima parte della loro carriera. Contrastando l'attuale dinamica per cui il pubblico viene coinvolto solamente una volta che le opere degli artisti hanno raggiunto la piena notorietà e vengono acquistate ed esposte dai musei.

Conclusioni e limiti della ricerca

Secondo quanto emerso nel corso della ricerca, si può affermare che le strategie di networking, ed in particolare quella attuata dalle gallerie veneziane, siano effettivamente in grado di garantire dei buoni risultati; che vanno in parte a mitigare le difficoltà che questi soggetti si trovano attualmente ad affrontare. La creazione di una rete locale di gallerie d'arte come quella veneziana può aiutare concretamente i galleristi ad affrontare i problemi quotidiani delle proprie attività, costituendo un network di appoggio che si attiva anche nel caso di piccoli aiuti o necessità. In questo modo è possibile ad esempio mettere in comune i contatti dei fornitori di fiducia oppure condividere i costi di trasporto e di installazione delle opere. Come accade nel caso di Venice Galleries View, questo diventa particolarmente utile per contenere in una certa misura il costo delle fiere, che rappresentano uno degli impegni economici più importanti per le gallerie in questo momento. La rete è quindi una buona opportunità, che porta ad instaurare dei canali di confronto e di scambio tra i diversi partner attraverso i quali far fronte comune contro i grandi competitors del territorio. Questo nel caso di Venezia è di fondamentale importanza dato il livello e la quantità dei soggetti che entrano in competizione con le gallerie, soprattutto in alcuni mesi dell'anno.

La proposta di una rete compatta e la condivisione delle relazioni che ciascun partner intrattiene con le istituzioni si confermano dei buoni meccanismi per costruire delle iniziative comuni che singolarmente le gallerie non sarebbero in grado di intraprendere. La rete può rappresentare, come in questo caso, un riferimento per le istituzioni, proponendosi come insieme organico e compatto nel panorama delle numerose gallerie del territorio. Un insieme di soggetti che rappresenta un partner ideale per lo sviluppo di nuove iniziative. Questo aiuta a superare la percezione che le istituzioni ed il pubblico hanno, soprattutto in Italia, nei confronti delle gallerie, che vengono percepite più come attività commerciali che come luoghi di approfondimento e di cultura. Concezione che secondo alcune galleriste all'estero è ampiamente superata.

Grazie a questo dialogo con le istituzioni è in effetti possibile migliorare l'integrazione delle gallerie nel sistema di proposta culturale del territorio. Affiancato da una serie di altre iniziative comuni, questo può concorrere ad inserire le gallerie nelle dinamiche del tessuto culturale locale. Il dialogo con il territorio è un elemento centrale nel lavoro delle gallerie, come confermato in più di una delle testimonianze raccolte.

Un network aiuta a promuovere le gallerie ed a renderle più appetibili anche al pubblico non specializzato. Questo grazie alla comunicazione unificata ed alla collaborazione con istituzioni ed università per la realizzazione di iniziative che aiutino il pubblico ad avvicinarsi ed ad entrare in contatto con il mondo delle gallerie. La notorietà presso il pubblico e la sua partecipazione sono uno degli obiettivi della rete, che non mira solo ad attirare collezionisti e professionisti del settore, ma anche studenti e cittadini. Come affermato da Alberta Pane, le gallerie hanno in primis il compito di portare il lavoro degli artisti fuori dagli studi ed all'attenzione del pubblico.

Ciò le rende dei luoghi unici di incontro, di scambio e di cultura. Che svolgono in effetti un compito molto diverso da quello dei musei e delle istituzioni.

L'analisi del caso studio conferma le motivazioni e le criticità evidenziate in letteratura che portano le gallerie ad attuare strategie di cooperazione di questo tipo. In particolare la necessità di abbattere i costi per riuscire a mantenere uno spazio fisico, che è diventato negli anni sempre più costoso, e la necessità di rendere la propria città e la propria attività più attrattiva per i collezionisti ed il pubblico. Sono state in effetti riscontrate delle criticità del mercato che riguardano la forte importanza rappresentata dalle fiere e la conseguente carenza di pubblico e collezionisti all'interno delle gallerie. A Venezia risultano anche molto evidenti le criticità ed i costi richiesti per il mantenimento di una sede fisica. Sede che si conferma allo stesso tempo fondamentale per le caratteristiche e le modalità di lavoro delle gallerie di ricerca.

Il caso di Venice Galleries View mette in luce anche una serie di difficoltà che possono emergere nell'attuazione delle strategie di networking. Innanzitutto è evidente come la realizzazione di progetti comuni ad alto coinvolgimento sia comunque difficile e macchinosa anche in una rete di dimensioni ridotte come questa. Il lavoro di mediazione è essenziale e per nulla semplice. Se davvero il lavoro della rete fino a questo momento è servito ad oliare e velocizzare le dinamiche di mediazione interna, sarà chiaro solo quando verranno realizzate le nuove attività programmate per il futuro. In ogni caso si confermano, come emerso dall'analisi della letteratura, le difficoltà delle reti di ambito culturale nel realizzare attività ad alto coinvolgimento. L'attività delle gallerie è fortemente influenzata dalla tipologia di artisti e di opere che espongono, di conseguenza serve il lavoro creativo di un esperto per mettere in dialogo le diverse proposte, ad esempio per la realizzazione di una mostra comune. Questo significa che non solo sarà molto difficile realizzare delle iniziative che coinvolgano fortemente l'attività creativa delle gallerie e dei propri artisti, ma che non è nemmeno garantito che il risultato sia effettivamente di buona qualità.

La rete dimostra una certa lacunosità dal punto di vista della pianificazione, soprattutto per quanto riguarda la comunicazione. Questo rischia di indebolire notevolmente le potenzialità del network, sia per quanto riguarda la comunicazione delle proprie attività, che per la promozione della città come polo vivo ed attrattivo per i collezionisti ed i professionisti del settore. Questo rischia di comunicare un'immagine del tutto errata ed anzi negativa della rete e della città.

Venice Galleries View è comunque un'iniziativa relativamente giovane, che necessita ancora di qualche anno per calibrare in modo opportuno le sue attività e per aumentare il coinvolgimento dei partner; forte al momento solo per una parte di gallerie più centrali nel progetto. Alcuni passi in avanti sono stati comunque realizzati, il coinvolgimento di una figura esterna ad esempio (Giorgio Dariol) è un buon segnale sulle intenzioni del network. Così come le ultime attività svolte. Ad esempio il Venice Gallery Weekend del marzo 2019, che ha dimostrato un certo progresso nell'organizzazione delle attività e nel livello di coordinamento dei partner.

La ricerca ha fornito dei dati utili, che potranno essere integrati da ricerche future. Questa tesi si è limitata al solo caso di Venice Galleries View, una rete che si è dimostrata un esempio tutto sommato particolare nel panorama delle strategie di networking attuate in questo campo. Possiede un numero di membri decisamente limitato ed è una delle prime vere realtà strutturate in Italia.

Potrebbe essere interessante confrontare questa rete con un'altra di più grandi dimensioni. Si può presupporre che alcune dinamiche esaminate si ritrovino in alcuni gruppi di gallerie interni a reti molto più ampie.

Il network preso in esame ha dimostrato di essere, come si prevedeva, ancora in una fase di crescita. Le dinamiche di rapporto interne si stanno solo ora stabilizzando ed alcune iniziative sono solo in fase embrionale di pianificazione. Ulteriori dati potrebbero essere ricavati da questo caso studio nel corso dei prossimi anni, per verificare l'effettiva evoluzione della rete e le dinamiche che si verranno a sviluppare una volta raggiunta la maturità.

È stato comunque molto utile per analizzare le motivazioni che portano alla nascita di questi network e l'apporto immediato che possono dare. Così come le criticità che le gallerie registrano sia nel rapporto con il mercato che con le difficoltà relative al proprio territorio, evidenziando l'aiuto che queste strategie possono fornire per contrastarle.

Dato l'apporto che queste strategie possono fornire nel portare il lavoro delle gallerie all'attenzione del pubblico generico, si può concludere che siano non solo un'opportunità per mitigare le criticità attuali delle gallerie ma anche per restituire al pubblico generico un ruolo attivo nel sistema dell'arte. I network di questo tipo aiutano le gallerie a collaborare con le istituzioni ed ad aumentare la propria notorietà presso il pubblico, il quale sarà più motivato a visitarle ed a partecipare alle loro attività. Si può concludere quindi che siano in effetti una leva utile per ricominciare a coinvolgere attivamente il pubblico nel sistema dell'arte contemporanea sin dalle prime fasi. Per come è strutturato il sistema in questo momento invece, si tenderebbe a coinvolgerlo solo nella fase finale della carriera degli artisti.

Appendici

Appendice 1

Intervista a Michela Rizzo della Galleria Michela Rizzo

Realizzata in data 18/12/2019

Quali sono le difficoltà per un gallerista che opera a Venezia e perché ha deciso di aprire qui la sua galleria?

Ho aperto qui a Venezia perché è la mia città e quindi non ho mai pensato di aprire altrove. È complessa ma sotto certi aspetti anche generosa. Ti mette di fronte soprattutto a difficoltà logistiche dovute alla sua conformazione e richiede soluzioni che rispetto ad altre città hanno dei costi più alti.

Innanzitutto ci sono delle spese di trasporto decisamente diverse, praticamente doppie rispetto ad una galleria che opera in terraferma. Questo non influisce solamente sulla movimentazione delle opere per la realizzazione delle mostre in galleria o per la partecipazione alle fiere, ma anche sulla consegna dei pezzi venduti ai collezionisti. Si tratta di un costo decisamente alto e che incide in modo trasversale.

Allo stesso tempo Venezia ti premia perché è un palcoscenico internazionale, dove ci sono Biennale Arte, evento di grandissima importanza, e Biennale Architettura, che ormai si rivolge ad un grande pubblico. Poi sono attive da diversi anni Fondazione Pinault, Fondazione Prada e i Musei Civici che lavorano sul contemporaneo, dunque è una delle città italiane più importanti per questo settore e si percepisce.

I miei fruitori sono in parte veneziani ed in misura maggiore collezionisti italiani ed internazionali che vengono qui per seguire tutto il programma del contemporaneo.

Quest'ampia offerta porta da una parte molti collezionisti ma significa anche molta competizione.

Sicuramente, sta ad ognuno lavorare per rendere competitiva la propria attività, è una città dove c'è un programma di alto livello e quindi bisogna essere in grado di proporsi nel modo giusto. Non a caso le gallerie pianificano le mostre di punta durante la Biennale.

Ciò che proponi in quel periodo è fondamentale, deve essere una mostra ben studiata, altrimenti rischia di non emergere. Tutto sommato però se riesci a proporre qualcosa di davvero interessante vieni premiato. Certo poi dipende anche dalla posizione, noi abbiamo la fortuna di avere la sede affianco a Spazio Punch, che ogni anno diventa padiglione nazionale ed intercetta il pubblico che è in città per la Biennale. Questo sicuramente porta un buon numero di visitatori anche qui.

Lei è attiva ormai da diverso tempo, dal 2004, come è cambiata la città e come è cambiato il suo lavoro in questi anni?

Qui entriamo proprio nel merito di Venice Galleries View, perché quando ho aperto la galleria, nel 2004, quasi non esistevano gallerie d'arte contemporanea come quelle che intendiamo noi, le gallerie di ricerca.

C'era sicuramente Contini, che però è una galleria più commerciale rispetto alle nostre di Venice Galleries View, e tutto sommato c'era poco altro.

Adesso il panorama è cambiato molto, perché ci sono molte gallerie buone che fanno un programma di ricerca serio sul contemporaneo. A partire da tutto il nostro gruppo, a cui aggiungerei A plus A, che è diventata galleria dopo un lungo periodo in cui era uno spazio non profit e la piccola galleria di Giorgio Mastinu. Comunque senza andare troppo nello specifico si può dire che è una città con un buon nucleo di galleristi.

Nonostante le fiere siano diventate molto importanti ed i costi di affitto per mantenere una sede in città stiano aumentando, per voi la sede fisica, inserita in un contesto cittadino importante, è comunque fondamentale.

A prescindere dalla fiera lo spazio fisico della galleria è fondamentale. Per il tipo di lavoro che faccio io sono importanti anche le sue dimensioni, con uno spazio grande puoi fare mostre di più ampio respiro, ha molte più potenzialità di uno spazio piccolo. Nella nostra sede di circa 250mq possiamo lavorare per presentare al meglio il lavoro degli artisti. Appena ne ho avuto la possibilità mi sono spostata in uno spazio di grandi dimensioni perché poteva permettermi più soluzioni di allestimento. La sede è fondamentale per realizzare al meglio i propri progetti espositivi ed è importante mantenerla in una posizione centrale per poter mostrare questi progetti ad un pubblico numeroso. Dispiace che a volte vengano realizzate delle mostre di alta qualità che non vengono seguite dal pubblico.

Quindi è fondamentale per il vostro lavoro anche il coinvolgimento del pubblico non specializzato?

Ovviamente fa sempre piacere che la mostra sia visitata. Certo, se arriva il direttore di museo o il collezionista sei più soddisfatto, però nel nostro lavoro anche riuscire a coinvolgere e trasmettere qualcosa al pubblico generico è sempre una grande soddisfazione. Chiaramente da quando mi sono trasferita alla Giudecca l'afflusso di pubblico è un po' diminuito ma c'è sempre una certa partecipazione.

Venendo invece al progetto di Venice Galleries View, come nasce e come è entrata a farne parte?

L'idea è nata da Alberta Pane, veneziana anche lei ma che per molti anni ha lavorato con la sua galleria a Parigi. Quando ha deciso di aprire qui una seconda sede ha percepito la possibilità e la necessità di fare rete. Quindi ha deciso di contattare e coinvolgere le altre gallerie veneziane, o comunque quelle che avevano un programma simile al suo. Ci ha invitato per un confronto e tutte abbiamo trovato l'idea ottima.

La rete non era mai stata pensata prima principalmente perché, come dicevo, non c'erano di fatto molte gallerie di questo tipo in città, c'era ben poco per fare rete. Quando è arrivata Alberta invece la situazione era già diversa. Quindi l'idea è piaciuta subito ed anzi abbiamo ricevuto in seguito diverse richieste da parte di altre gallerie che chiedevano di unirsi. Chi viene a Venezia per aprire una galleria è invogliato dalla rete perché rappresenta comunque un nucleo di qualità.

C'è stata quindi una selezione per decidere chi inserire nel progetto?

Sì, c'è stata una selezione perché abbiamo cercato di tenere un gruppo compatto e che si confrontasse sulle stesse dinamiche. Chi ha delle realtà anche altrettanto serie, ma con dinamiche diverse da quelli che sono i nostri parametri, non è stato incluso. Si è cercato anche di mantenere un certo livello di qualità, di coinvolgere delle realtà che avessero il nostro stesso modo di vedere il mondo dell'arte contemporanea, una certa visione che ci accomuna.

Con quali obiettivi è entrata a far parte di questo progetto?

Ho deciso di entrare perché innanzitutto mi faceva piacere collaborare con i colleghi, però gli obiettivi veri e propri devo dire che non li avevo del tutto identificati. Se non quello di una comunicazione diffusa e coordinata, che secondo me aiuta e funziona.

La comunicazione è il punto centrale, produciamo e distribuiamo le mappe ed abbiamo anche dei canali social con cui promuoviamo gli eventi. Poi all'interno si sono create delle amicizie, ci si aiuta continuamente. Anche per le fiere per esempio si cerca di organizzare il trasporto in modo da dividerne i costi. Ovviamente una volta che si entra in relazione ci sono mille piccole cose che spesso si sottovalutano ma tutto sommato sono importanti: la divisione del trasporto, la barca, qualche evento che è stato costruito e che ha avuto dei buoni risvolti. Ad esempio grazie al network siamo riusciti a realizzare una mostra con Ca' Foscari attraverso la quale siamo entrati in contatto con diverse aziende.

Come nel caso di Ca' Foscari, la rete ha aiutato a relazionarsi con le istituzioni?

Sì, anche perché le istituzioni tendono sempre a vedere le gallerie come degli spazi commerciali, perché di fatto siamo delle aziende. Invece in questo modo ci si presenta in maniera un po' diversa e questo facilita la relazione.

Avete realizzato anche i Gallery Weekend, un'esperienza positiva?

Sì, abbiamo realizzato dei weekend in cui alcune gallerie hanno inaugurato, altre hanno organizzato un rifresco o qualche evento, tutti ci siamo dati da fare ed effettivamente queste iniziative hanno portato molto giro. Un anno lo abbiamo realizzato in concomitanza anche con l'apertura della mostra di Pinault.

Questo evento ha portato effettivamente un buon pubblico?

Ha portato un buon pubblico e anche qualche contatto nuovo, questo di certo non può risolvere i problemi della galleria, però aiuta.

Mettete in effetti in comune anche le vostre risorse di collezionisti e contatti in questo modo.

Sì, certo, tutti mettono in comune i loro contatti e quindi crea uno scambio continuo, qualche conoscenza nuova in questo modo arriva.

Come viene organizzato il lavoro della rete?

C'è sempre stato l'aiuto di qualche stagista o studente, e abbiamo da qualche tempo Giorgio Dariol che ci segue. Qualche collaboratore poi ha seguito il progetto in particolare insieme a Marignana e Alberta Pane. C'è comunque un nucleo più centrale della rete che di solito si muove per organizzare e seguire più a fondo gli eventi e poi una parte di noi che più che altro si interessa e partecipa. Io stessa spesso non sono tra le più attive, magari do il mio ok alle idee e poi partecipo. Spesso manca il tempo da dedicare, perché siamo sempre molto presi dal nostro lavoro e dalle varie cose che dobbiamo gestire. In un gruppo c'è sempre chi si spende più degli altri, in questo caso devo dire che Matilde (Marignana Arte), Marina (Galleria Massimo De Luca) e Alberta (Galleria Alberta Pane), sono quelle più attive.

Il progetto è impegnativo dal punto di vista economico?

Diciamo che dal punto di vista economico si tratta di impegni tutto sommato abbastanza contenuti, ma che comunque in una certa misura pesano. Si vanno ad aggiungere ai già numerosi altri costi. Però credo che in effetti ci siano dei risultati e che ne valga la pena.

Certo si potrebbe investire molto di più, però questo è anche un periodo molto difficile per tutte le gallerie.

Una situazione difficile per quali problematiche secondo lei?

Sicuramente c'è un problema che riguarda in generale in nostro paese, che in questi anni si è molto impoverito. Poi c'è una grossa criticità che riguarda il proliferare delle aste, che molto spesso sbugiardano i prezzi che teniamo qui in galleria. Succede che a volte il prezzo che le opere ottengono in asta non sia in linea con quello della galleria e questo ha delle pessime ripercussioni. Sicuramente un altro problema è questo grande successo delle fiere, che hanno dei costi molto alti e non sempre portano a buoni risultati. Può andare molto bene ma anche molto male, non sempre il bilancio alla fine è a tuo favore. Allo stesso tempo sono diventate fondamentali, è importante esserci, le devi fare, però sono una lama a doppio taglio.

Da quanto emerge sembra anche che le fiere abbiano portato ad una diminuzione di afflusso di collezionisti nelle gallerie, è effettivamente così?

Diciamo che adesso li trovi tutti alle fiere e meno nelle gallerie, però in fiera tutto sommato puoi portare solo tre o quattro artisti e sei anche molto limitato nei progetti.

Hai un campo veramente ridotto quindi o indovini lo stand oppure diventa già più difficile; la fiera potrebbe andare male, tra 150 gallerie non è semplice spiccare.

Io comunque le faccio, credo che siano ormai fondamentali, anche per le prospettive di networking che offrono.

Devo dire che si raccolgono tanti contatti di collezionisti ma poi quelli che arrivano a comprare sono davvero pochi. Non stiamo vivendo periodi facili e questo vale per tutte le gallerie. Ci sono comunque i fenomeni, i grandi player, però non si può dire che un sistema va bene quando ci sono alcuni grandi player con un business forte mentre tutto il resto delle realtà è in calo.

Visti questi presupposti avere una sede fisica, in centro città, con tutti i costi che prevede, è ancora importante? Penso ad esempio alla Galleria Massimo De Luca, che ha comunque fatto una scelta molto diversa anche da tutte le altre gallerie della rete, aprendo una sede non a Venezia ma a Mestre.

Per me avere una sede fuori dal centro non avrebbe senso, se dovessi spostarmi forse punterei comunque ad una grande città come ad esempio Milano. C'è sicuramente una differenza di costi, però Mestre di sicuro non è una posizione facile. Avere invece uno studio come quello di Marignana in terraferma potrebbe essere un'idea interessante. Essere a Venezia, con il network ed il prestigio di questa città, però allo stesso tempo poter contare su una sede comoda in terraferma in cui incontrare i tuoi collezionisti.

Può essere un aiuto la rete per raggiungere un pubblico, anche generico, che prima era più difficile da coinvolgere? Anche grazie ai costi di comunicazione condivisi.

Sì credo che la rete sia stata utile, che il messaggio sia stato veicolato e che ormai questo marchio sia conosciuto. La comunicazione aiuta, abbiamo deciso di distribuire queste mappe tra Venezia e Mestre e in qualche modo hanno avuto dei riscontri. Ci sono altre prospettive come la realizzazione di un sito ed altri progetti che metteremo in campo nei prossimi anni. Di sicuro si può migliorare.

Ecco, quali sono le cose appunto da migliorare o da implementare secondo lei?

Sicuramente ci sono margini di miglioramento, non saprei esattamente in che modo, ne parliamo molto spesso. Di certo andrebbe potenziata la pubblicità, anche sui giornali e sui siti web. Però anche quello richiede sempre di riuscire a bilanciare tra ciò che andrebbe aggiunto e fatto in più ed i relativi costi.

A volte bisogna rinunciare perché si investe già singolarmente per pubblicizzare il proprio evento. Durante Biennale ad esempio abbiamo investito un po' in questo senso. Però tutte quante abbiamo dovuto fare pubblicità sui nostri singoli eventi e quando si è poi trattato di fare promozione insieme è risultato un costo in più che non tutti volevano sostenere. Con un budget importante si potrebbero ottenere sicuramente degli ulteriori risultati.

Questo genere di iniziative vengono fatte anche per poter dividere un po' i costi di comunicazione e cercare di fare una promozione unificata, però è chiaro che poi ciascuno vuole promuovere il proprio spazio anche singolarmente immagino.

Sì anche tu hai bisogno di promuoverti, di far conoscere il tuo spazio, soprattutto in una città come questa che è piena di altri soggetti che si fanno pubblicità. La comunicazione coordinata della rete non è un'alternativa, non può sostituire quella che le gallerie fanno singolarmente.

Buone pratiche da segnalare in particolare?

Sicuramente la comunicazione, poi qualche evento che è stato fatto insieme, che è sempre stato ben organizzato e con un certo riscontro.

Non ultime le relazioni che si sono instaurate tra di noi; senza questa rete saremmo rimaste delle entità separate, che fanno il proprio, invece così c'è un dialogo e questo non è irrilevante. Anche nel caso di piccoli problemi e necessità hai modo di sentirti e confrontarti con gli altri. Sicuramente si può fare di più, partecipare con costanza non è facile e non sempre riusciamo ad esserci tutti alle riunioni. Anche perché questo lavoro non lascia molto spazio, siamo sempre pieni di impegni.

Comunque la rete è relativamente giovane, ci sarà sicuramente spazio nei prossimi anni per crescere.

Ci sono anche delle gallerie che hanno scelto di non aderire o, come A plus A, che hanno deciso di uscire dalla rete.

Sì, A plus A è uscita e Giorgio Mastinu ed Alma Zevi ad esempio non sono voluti entrare, anche se non sono state chiare le motivazioni. Per il resto in realtà ci sono state altre gallerie che hanno chiesto di partecipare ma abbiamo deciso di non coinvolgerle, per i motivi che dicevo in precedenza.

Appendice 2

Intervista ad Emanuela Fadalti di Marignana Arte

Realizzata in data 11/01/2020

Innanzitutto perché una galleria d'arte e perché a Venezia?

Una galleria d'arte sicuramente per la passione che ho per questo mondo ed in particolare per l'arte contemporanea. Quello del contemporaneo è un mondo molto particolare che richiede passione ma anche molta dedizione. Bisogna avere la voglia di andare in giro, di scommettere e di sperimentare.

Perché a Venezia? Noi siamo architetti, veniamo da un'esperienza nell'immobiliare, ci siamo trovati a restaurare questo spazio che a mio parere per la sua conformazione e per la sua posizione era molto interessante; quindi ci è sembrata la sede ideale per il progetto. C'è anche una certa voglia di riscatto della mia città, che viene spesso usata da grandi gallerie e da aziende che vengono qui da tutto il mondo durante la biennale ed affittano degli spazi per realizzare eventi, di qualità o meno, in modo da sfruttare la visibilità che offre in quel periodo. Dopo che diverse gallerie hanno chiuso ho pensato che la città aveva bisogno di più strutture con un programma completo che coprisse tutto l'anno.

Come la città ha bisogno di strutture e di abitanti, ha bisogno anche di cultura che vive, che nasce e si sviluppa in loco. Non può vivere solamente di quello che viene introdotto da fuori esclusivamente per il periodo della Biennale, che continua a registrare ogni anno sempre più visitatori e dona quindi grande visibilità alla città.

Inizialmente pensavo di continuare a dedicarmi sia al lavoro di architetto che a questa nuova passione, invece ho scoperto che quello della gallerista è un lavoro che richiede moltissimo tempo e che ti assorbe totalmente. Non ci sono libri su cui studiare o strategie già collaudate, soprattutto di questi tempi.

Nel 2013, quando abbiamo aperto, statisticamente entro due anni quattro gallerie su cinque chiudevano. Solo la voglia di metterti in gioco in qualcosa che è la tua passione può farti intraprendere un progetto così. Ho coinvolto mia figlia in questa attività ed insieme ad un team di ragazze giovani abbiamo unito la mia esperienza al loro occhio più attuale.

Lo studio di Mogliano invece che funzione ha in relazione alla galleria?

Lo spazio a Mogliano è uno spazio dove lavoriamo, elaboriamo progetti, li sviluppiamo ed in più abbiamo tutte le opere che acquistiamo dagli artisti o che abbiamo in conto vendita. Quindi è una sorta di showroom dove ci sono tutte le opere che abbiamo ma che non rientrano nel nostro progetto espositivo. Il collezionista può venire in macchina al nostro studio e vedere anche i pezzi che non sono in mostra in questo momento.

Quali difficoltà ha trovato per fare il lavoro della gallerista ed in particolare qui a Venezia?

Per fare questo lavoro devo dire che ho dovuto imparare molto, perché la passione e la conoscenza della materia non bastano per iniziare.

Quindi mi sono fatta affiancare per un anno e mezzo da un direttore artistico per imparare a gestire tutte le dinamiche della galleria, i contatti, gli allestimenti, le figure da coinvolgere. Dal momento in cui ci siamo poi addentrate nel lavoro abbiamo capito che comunque avremmo voluto fare le nostre scelte e sperimentare per conto nostro.

Ovviamente all'inizio è stato difficile accumulare i contatti con i collezionisti, con gli artisti che avrei voluto trattare, ed anche con la stampa. Abbiamo assunto un ufficio stampa per un anno ma non siamo rimaste particolarmente soddisfatte e abbiamo poi deciso di gestire la cosa internamente. Devo dire anche con un certo successo, grazie alle nostre ragazze.

Una difficoltà legata alla città è sicuramente quella dei trasporti. Per portare le opere qui c'è la necessità di spezzare il carico tra il trasporto su gomma e quello su barca, ed in ogni caso movimentare alcune opere particolari può risultare abbastanza macchinoso. C'è un dispendio di tempo notevole in questo senso, ad esempio alcune opere fragili non possono essere trasportate durante le giornate di pioggia e vento, senza parlare dell'acqua alta. Quindi bisogna valutare per tempo molto fattori, non ti è consentita un'organizzazione last minute.

Anche trovare le persone giuste non è facile; abbiamo avuto diverse esperienze con artisti e curatori con cui non sempre ci siamo trovati bene. Ci vuole tempo per capire quali sono le persone con cui lavori meglio e con cui sviluppi un buon rapporto empatico, che in questo lavoro ha molta importanza.

Difficoltà invece legate al mercato attuale delle gallerie?

Difficoltà legate al mercato ce ne sono molte. Noi abbiamo aperto nel 2013 con una personale di Stefano Arienti, un nome importante; ma siamo arrivati in un momento in cui il lavoro nelle gallerie era già molto difficile. Il cliente occasionale è molto raro. Può succedere, ma la maggior parte dei clienti ha bisogno di tempo per fidelizzarsi, ha bisogno di vedere che lavoro fai, di osservarti e di conoscerti più a fondo prima di iniziare a comprare. A volte non sono collezionisti così preparati da sapere da soli cosa acquistare quindi bisogna dimostrare di aver fatto una certa selezione di artisti e di lavorare in un certo modo. Solo così guadagni la loro fiducia. Poi ci sono comunque i collezionisti che arrivano già con l'intenzione di acquistare un particolare artista che seguono o che hanno visto sui social, però nella maggior parte dei casi ci vuole molto tempo. Questo è un ambiente popolato da persone più o meno affidabili, quindi chi acquista cerca di stare molto attento, devi guadagnarti la sua fiducia.

In questo momento anche le fiere hanno assunto un ruolo fondamentale per una galleria, iniziano ad esserci progetti di gallerie online, o che affittano spazi per un certo periodo per realizzare le loro mostre. Quindi perché è invece importante possedere uno spazio fisico e soprattutto in centro città come il suo?

Quello delle fiere è un discorso complesso, sono importanti ma sono anche un po' inflazionate, sia i galleristi che i collezionisti non sempre hanno voglia di andarci. Questo perché ce ne sono ormai troppe, c'è molta dispersione di pubblico ed i costi sono molto alti. Lo sforzo di andare in fiera a volte non è proporzionato perché il risultato non è mai scontato.

Per una galleria che è situata in una città in cui non c'è particolare passaggio di pubblico, soprattutto internazionale, le fiere danno una visibilità maggiore. Noi con la nostra sede invece possiamo godere di una forte partecipazione. Molti nostri clienti sono stranieri che hanno una seconda casa qui in città e tornano ciclicamente.

La galleria è comunque un punto di riferimento, tanti collezionisti comprano moltissimo sulle piattaforme delle aste, ma soprattutto nel contemporaneo il piacere di andare a vedere un'opera di persona trovandoci di fronte è un'altra cosa. Quindi per certi versi il mercato del contemporaneo risente secondo me un po' meno della vendita online rispetto al mercato degli artisti storicizzati ed ampiamente documentati. In asta puoi comprare un Vedova, un Morlotti, di cui hai già visto centinaia di pezzi, ti sei documentato, ma l'opera di un artista emergente la puoi acquistare solo dopo averla vista di persona.

Venendo invece al progetto di Venice Galleries View, come è nato, come ha deciso di entrare e perché?

Il progetto nasce da una conversazione con Alberta Pane, anche se c'era già stata in precedenza questa idea di costruire un network, ma non c'erano abbastanza gallerie interessate. Quando è arrivata lei si sono invece venute a creare le condizioni adatte a dare vita ad un progetto così. Nel giro di poco tempo sono arrivate lei, Beatrice Burati Anderson e Victoria Miro, quindi ha cominciato ad esserci un buon nucleo di galleristi con cui lavorare.

Nel momento in cui abbiamo parlato si è cercato di capire cosa volevamo ottenere da questa associazione di gallerie. Innanzitutto promuoverci come una rete è diverso dal proporsi come galleria singola, vuol dire condividere progetti e realizzare eventi collettivi in cui si mettono in comune i collezionisti. Questa in particolare secondo me è una cosa rara. Da questo è nata una rete di interscambio culturale, di solidarietà, un rapporto diverso tra le gallerie che permette una continua condivisione. Questo va dagli eventi comuni alla semplice organizzazione dei trasporti per le fiere ma è utile anche per le piccole necessità. Quindi c'è qualcosa che va un po' al di là di una semplice piantina, e che comunque richiede un certo sforzo. Siamo dieci gallerie che lavorano in dieci modi diversi e hanno dieci modi diversi di pensare. Quindi bisogna cercare sempre di mediare per coordinarsi. Le mappe delle gallerie ci sono in molte città; invece di vere e proprie reti dove ci si incontra e si mettono in comune i contatti e i collezionisti ce ne sono poche.

Ha aiutato anche ad entrare in relazione con le istituzioni?

Certamente, noi come galleria abbiamo sempre coltivato i contatti con le istituzioni ma la rete ha portato qualcosa in più, ad esempio ci ha permesso di lavorare con Ca' Foscari. Poi comunque tutte le gallerie hanno qualche relazione in particolare con alcuni musei o fondazioni, che grazie alla rete possono essere utilizzate per realizzare dei progetti comuni. Collaborare con le istituzioni è un punto fondamentale del lavoro delle gallerie, ed anche della rete. Questo anche in un'ottica di rivitalizzazione della città e del suo tessuto culturale.

Per quanto riguarda la mostra con Ca' Foscari siete stati contattati dall'Università per realizzarla? Come è nata l'idea?

Il progetto con Ca' Foscari è un progetto collaterale dello Strategy Innovation Forum che è legato a Ca' Foscari ma opera in maniera abbastanza autonoma a livello organizzativo e decisionale. Siamo stati contattati noi da questo professore ed attraverso uno scambio di idee è nato questo progetto espositivo legato alla relazione tra aziende e mondo dell'arte. Quindi arte come immagine o azienda come sponsor di eventi artistici. Abbiamo deciso di realizzare questa mostra al termine del convegno realizzato dallo Strategy Innovation Forum nei giorni precedenti. Ogni galleria ha portato qualche opera ed è stata scelta una curatrice comune. L'abbiamo realizzata anche per iniziare a creare un po' di relazione e di sinergia tra di noi.

Avete anche altri progetti futuri con dei musei? Ad esempio con l'M9?

Sì, per quanto riguarda l'M9 collaboriamo con Stefano Coletto e Bevilacqua La Masa per questo progetto per giovani curatori che si terrà all'interno del museo in una tre giorni di convegno in cui si confronteranno su alcuni temi insieme agli artisti. Le gallerie in questo caso sponsorizzano il convegno sostenendone i costi.

Le iniziative che realizzate e la spartizione dei costi come avvengono?

Eventi e costi comuni come ad esempio le mappe o come lo è stata la mostra di Ca' Foscari vengono divisi equamente. Comunque viene sempre data la libertà ai partner di aderire o meno ai progetti senza nessun obbligo. Questo anche perché alcune iniziative possono essere meno inerenti con ciò che propone la singola galleria.

Oltre alla mostra, la mappa ed i Gallery Weekend, cosa avete realizzato?

Abbiamo partecipato anche ad alcune iniziative con Ca' Foscari, come il talk nell'ambito del Progetto Lei in cui erano coinvolte cinque galleriste ed in cui abbiamo parlato del nostro lavoro e della rete. Ci piacerebbe creare anche uno spazio in comune all'interno di una fiera, probabilmente Verona, in cui siamo un po' tutte. Però è un progetto che dobbiamo ancora valutare bene., potrebbe essere concretamente realizzato nei prossimi anni.

Si tratterebbe di prendere un ulteriore spazio oltre a quelli delle singole gallerie o di un unico spazio comune?

No, si tratterebbe di prendere un'unica postazione da utilizzare tutte insieme dividendola in modo che ci sia spazio per tutti. Però come dicevo è un'idea che dobbiamo ancora esaminare a fondo, vedremo se sarà possibile realizzarla davvero.

Quali risultati sono stati ottenuti fino a questo momento secondo lei?

Fino a questo momento è stata un'esperienza positiva, in divenire. Probabilmente è stato più difficile partire ma adesso forse ci conosciamo un po' meglio e quindi sappiamo bene su chi si può

contare e come relazionarci. In ogni caso c'è sempre chi partecipa più attivamente al progetto e chi invece segue e partecipa in modo meno impegnato.

È stata fatta una selezione tra le gallerie, all'inizio del progetto?

Sì, abbiamo deciso di selezionare le gallerie che si occupano di contemporaneo e che partecipano alle fiere. Quindi che abbiano un po' di respiro internazionale e che portino comunque avanti un'attività di ricerca. Le gallerie che hanno proposte, anche di qualità, ma più commerciali ha poco senso che siano coinvolte in progetti di questo tipo. Noi abbiamo un'attività anche sperimentale, con artisti nuovi, non avrebbe senso proporsi insieme a gallerie che lavorano solo con artisti storicizzati, non sperimentano e non fanno progetti particolari.

C'è stata qualche galleria che ha chiesto di unirsi ma non è stata accettata?

Sì, soprattutto all'inizio, però abbiamo deciso di accettare principalmente gallerie che venivano proposte da qualcuno di noi, valutando di caso in caso. Questo non per farne un ghetto, ma per non creare un progetto con troppe gallerie diverse tra loro. Fare una rete con tutte le gallerie veneziane accettandone di tutti i tipi avrebbe avuto poco senso. Si è cercato di creare un'identità della rete, proprio perché il progetto non è solo una mappa, è un network a tutti gli effetti, che porta avanti un progetto culturale con basi solide.

Cosa andrebbe migliorato secondo lei e cosa si può fare in più?

Si può probabilmente migliorare la comunicazione, anche perché non tutte le gallerie sono tempestive a manifestare la propria idea, quindi alcuni progetti tardano a partire o ci sono alcune incomprensioni. Ovviamente bisogna coordinarsi con dei partner che non sempre hanno la stessa disponibilità di tempo, quindi non sempre è facile. Non tutti hanno degli assistenti ad esempio. Comunque i buoni propositi ci sono, qualcosa di nuovo verrà sicuramente fuori.

Parlando con Giorgio Dariol mi diceva che avete intenzione anche di mettere online un sito.

Il sito purtroppo è un tasto dolente, era stato realizzato dai ragazzi dello IED che si occupavano specificatamente di programmazione. Seguivano un corso che richiedeva la realizzazione di un progetto pratico, che era di fatto il sito di Venice Galleries View. Alla fine non è mai stato messo online, principalmente perché la versione finale non ha incontrato il gusto di alcuni dei galleristi. Questo è un esempio di come ci sono dieci modi di pensare e dieci sensi estetici diversi, che non è sempre facile mettere d'accordo tutti. Comunque per il 2020 dovremmo riuscire a mettere online il sito della rete, è uno dei prossimi obiettivi.

Questa rete è stata d'aiuto per portare il pubblico anche non specializzato nelle gallerie ed è d'interesse per voi che questo accada?

Dal punto di vista della stampa il circuito richiama un certo interesse, il fatto che in una città come Venezia ci siano delle gallerie che si sono unite in un circuito attira l'attenzione. Non è una cosa che c'è in molte città. Ci sono dei progetti che magari si limitano alla mappa o che coinvolgono due o tre gallerie, non come nel nostro caso.

Noi abbiamo un po' sdoganato questo discorso di condividere i contatti ed i collezionisti invece di perseverare con l'idea per cui ognuno ha i suoi e li conserva gelosamente. La città ha bisogno di gallerie, se ce ne fossero di più sarebbe anche meglio, attireremmo tutti insieme un pubblico maggiore. Con questo progetto cerchiamo di unirli, di coinvolgere i nostri collezionisti e di fargli conoscere tutti i nostri partner. Se poi le persone che ho portato io comprano una volta da me, un'altra da Michela, un'altra da Alberta, secondo me è una cosa arricchente.

Purtroppo siamo ancora poche e la città non è semplice, ad esempio per trovare qualche spazio dove realizzare delle mostre in comune si fa difficoltà. Magari in un altro posto in cui gli spostamenti sono meno complicati anche l'organizzazione di eventi comuni diventa più semplice. La città comunque ti condiziona in questo tipo di progetti, tutto diventa più macchinoso.

Comunque l'impressione che diamo con il fatto di essere riusciti a costruire questa rete è sicuramente positiva per tutte, soprattutto a livello di immagine. Anche per quanto riguarda il coinvolgimento del pubblico generico questa rete ha portato un miglioramento. Soprattutto nei Gallery Weekend, dove abbiamo visto arrivare un pubblico più numeroso sia di persone specializzate che di pubblico non specializzato e di studenti. Gli studenti sono quelli che in futuro rappresenteranno il pubblico esperto, quindi è importante che ci siano.

Noi indubbiamente abbiamo una posizione privilegiata da questo punto di vista perché c'è un passaggio di pubblico che visita il Guggenheim, Pinault o Fondazione Vedova. Comunque devo dire che con queste iniziative abbiamo visto effettivamente un aumento delle partecipazioni.

Appendice 3

Intervista a Marina Bastianello della Galleria Massimo De Luca

Realizzata in data 13/01/2020

Partiamo dalla galleria, perché una galleria d'arte e perché a Mestre?

Ho aperto la galleria nel 2012 insieme al mio ex marito Massimo De Luca. Avevamo già una galleria che trattava il moderno e abbiamo sentito l'esigenza di aprire un altro spazio per occuparci di giovani artisti emergenti. Rispetto alle altre siamo la galleria più incentrata sui giovani debuttanti. Abbiamo deciso di aprire a Mestre e non a Venezia perché è la nostra città e perché crediamo che sia un buon incubatore ricco di idee e cultura. Anche per questo abbiamo poi deciso di spostarci qui all'M9, per dare più visibilità ai giovani artisti e per far conoscere a Mestre una nuova realtà, anche nei contenuti. Abbiamo scelto di iniziare una sfida, sia decidendo di lavorare con i giovani artisti, che decidendo di aprire qui. È sicuramente una strada in salita anche perché sia io che Massimo siamo più conosciuti a Venezia. Lui aveva un grosso studio di grafica e design ed io lavoravo in un negozio di interior design facendo progettazione a Venezia. Sarebbe stato più semplice aprire a lì ma abbiamo deciso invece di intraprendere questa strada. Dopo il primo anno ho iniziato a seguire quasi totalmente io la galleria e per altre vicissitudini ci siamo separati sia nella vita privata che professionalmente. Lui ha continuato a seguire la galleria del moderno ed io questa sul contemporaneo. Dal 31 gennaio cambieremo nome e questa sede diventerà la Marina Bastianello Gallery, come è giusto che sia. La sede di Via Torino è stata quindi chiusa, perché avere due gallerie nella stessa città non aveva particolare senso, se dovessi aprire una seconda sede probabilmente la aprirei all'estero, per promuovere e far conoscere anche lì l'arte italiana.

Per quanto riguarda il suo spostamento qui all'M9, che ottica le è stato proposto e come è cambiato il suo lavoro?

Mi è stato proposto dalla direzione del museo, sono venuti a conoscermi perché avevano sentito parlare della galleria. Mi vedono come la contaminazione rispetto a quello che propongono loro, perché nel museo usano la multimedialità ed il mezzo digitale, io invece tratto tutte le altre discipline artistiche. La galleria è un complemento, va a completare l'offerta del museo con altri linguaggi.

La galleria precedente era in una zona industriale di Mestre ed era di 150mq, qui si è molto ristretto lo spazio. D'estate, nel periodo più in cui il lavoro cala di più, nella sede di Via Torino realizzavo delle residenze artistiche, che qui non posso fare. Però mi sto già muovendo in questo senso perché voglio trovare un nuovo spazio per realizzarle. Per quanto riguarda invece i collezionisti per me non è cambiato nulla, ci siamo spostati ma non così tanto. Diciamo che c'è però molta più visibilità, vado ad intercettare tutto quel pubblico straniero che a dispetto di quello che si dice c'è, arriva e visita il museo. Ad esempio sono usciti diversi articoli su riviste straniere che io non ho mai contattato, quindi probabilmente qualche giornalista è entrato in galleria ed ha preso il comunicato stampa che mettiamo a disposizione.

A livello economico non è cambiato poi molto, come pubblico invece è tutta un'altra cosa. Abbiamo anche più visitatori non esperti, i mestrini prima non conoscevano la galleria mentre ora hanno iniziato anche a seguirla.

Quali sono le difficoltà attuali per una galleria?

Questo è un momento difficile un po' per tutti, non solo per le gallerie. Per quanto mi riguarda è tutto più complicato perché tratto artisti totalmente sconosciuti quindi è sempre una scommessa, devo coltivarli, aiutarli e sponsorizzarli. Ad esempio a Verona ho portato solo opere di pittura di studenti dell'Accademia, però sono andate molto bene le vendite e abbiamo vinto anche il premio per la pittura. L'artista vincitore del premio ha delle buone performance quest'anno, ha vinto anche un premio per la grafica alla Bevilacqua La Masa.

In questo momento in cui le fiere hanno assunto un'importanza fondamentale e rappresentano comunque un costo alto, avere una sede in città è ancora di vitale importanza? Ci sono dei progetti di gallerie online ad esempio.

Io penso che la sede fisica ci debba essere perché devi proporre i tuoi artisti con le mostre, io personalmente non mi sento nemmeno pronta per avviare un'attività online e non penso lo siano nemmeno i miei artisti. Le fiere comunque sono molto importanti, è vero, io partecipo ad Artissima e Art Verona, poi però cerco di fare molte application per fiere all'estero.

Che rapporti intrattiene con il museo? Avete sviluppato progetti in comune?

Sì stiamo sviluppando anche ora un progetto che si concretizzerà in un forum sull'arte contemporanea che verrà realizzato a maggio. Questo, come tutte le attività che realizziamo coinvolge e si rivolge ai giovani. Alcune volte ospito dei piccoli progetti legati all'attività del museo ma ovviamente la galleria ha dei ritmi diversi, non possiamo ospitare le stesse proposte per quattro o cinque mesi quindi sono esperienze brevi.

Venendo invece alla rete di Venice Galleries View, come mai ha deciso di entrare?

Io cinque o sei anni fa avevo già provato a creare una rete, poi ci siamo poi un po' persi; avevo iniziato con la Rizzo, la Tognon e la UP, una galleria della Giudecca che ora ha chiuso. Poi due anni fa sono stata tra le prime gallerie ad essere contattate da Alberta Pane, ne abbiamo parlato, abbiamo visto che c'erano i presupposti e abbiamo deciso di partire.

E quali sono gli obiettivi che si pone di raggiungere con una rete come questa?

Innanzitutto essere un gruppo ci da molta forza ed è una realtà quasi unica a livello italiano. A Milano c'è un progetto di questo tipo ma non fanno realmente gruppo, hanno solamente l'apertura straordinaria di mercoledì sera mentre noi invece abbiamo un progetto di più ampio respiro. C'è anche una forte componente culturale, ad esempio questo progetto del forum dell'arte contemporanea lo realizzeremo insieme. Qualche volta progettiamo anche eventi in cui mettiamo in comune i nostri contatti e le nostre risorse, in cui i collezionisti girano tutte le gallerie, e questo è molto bello.

Difficilmente un collezionista cambia la sua galleria di riferimento, però può succedere che si realizzi qualche vendita in più.

Poi ci si aiuta anche per le piccole cose, la rete è diventata un appoggio per tutte, anche solo per il prestito di un proiettore o di quello che manca per realizzare una mostra.

Anche nel caso delle fiere si cerca di fare gruppo e di dividere ad esempio i costi del trasporto, degli operai, si va quindi a risparmiare su diverse cose.

Che risultati avete ottenuto fino a questo momento secondo lei?

Sicuramente ci siamo fatte conoscere ancor di più al di fuori della città ed anche a livello internazionale. Poi le gallerie che hanno aperto da poco hanno avuto modo così di farsi conoscere più rapidamente.

Riuscite a riunirvi con una certa regolarità?

Sì, ci riuniamo ogni tre o quattro mesi oppure quando qualcuno vuole proporre qualche progetto; ad esempio per questo forum ho fatto in modo di riunire tutti per fare la proposta.

Durante i Gallery Weekend ha visto in effetti un afflusso di pubblico maggiore?

Sì, io sono sempre la prima ad aprire essendo in terraferma, così cerco di intercettare il flusso che poi si dirigerà verso Venezia. Ho visto comunque un buon aumento di pubblico rispetto ad altri opening e ad altre situazioni.

Cosa andrebbe secondo lei migliorato o implementato?

Non saprei, forse dovremmo lavorare per fare una collettiva insieme anche se è una cosa un po' difficile. Anche solo riuscire a mettere insieme i nostri artisti, che sono molto diversi, non è facile. Però sarebbe utile, darebbe un messaggio molto chiaro. Anche la mostra a Ca' Foscari è stata una buona esperienza, grazie anche alla buona curatela di Sofia Longhi. Con quella mostra siamo riuscite a creare uno scambio ed un arricchimento, è stata un'occasione ad esempio per entrare in contatto con alcune aziende.

Nel futuro di Venice Galleries View che progetti ci sono?

C'è l'idea di realizzare uno stand in comune per le fiere. Questa è stata una mia idea che ho provato a proporre e che inizialmente non era stata accolta con molto entusiasmo, però ci siamo rese conto delle potenzialità che potrebbe avere sia in termini economici e d'immagine che di visibilità dello spazio. Potrebbe essere che si riesca a realizzare già il prossimo ottobre ad Art Verona, dove ci siamo più o meno tutte e abbiamo dei buoni contatti con l'organizzazione.

Appendice 4

Intervista ad Alberta Pane della Galleria Alberta Pane

Realizzata in data 14/01/2020

Partiamo dal principio, come mai ha deciso di aprire una seconda sede a Venezia?

Quando ho sentito l'esigenza di ampliare la galleria, nata a Parigi, invece di andare in un posto più inflazionato come possono essere altre grandi città ho scelto di venire a Venezia perché volevo portare qualcosa in più alla mia città.

Ho aperto un'altra sede perché una galleria deve sempre cercare di innovarsi, volevo dare la possibilità ai miei artisti di esporre in altri luoghi e di essere presenti in diversi territori. Volevo avere uno spazio che potesse essere un'opportunità per gli artisti ma anche un luogo di cultura per i veneziani.

Le gallerie non sono solo spazi commerciali ma anche e soprattutto luoghi di approfondimento e di scoperta, dove si possono visitare gratuitamente delle mostre e che alla base hanno un lavoro di chiaro interesse culturale. Questa è una componente che non può mancare. Le gallerie di ricerca hanno il compito in primis di far passare le opere dallo studio dell'artista al pubblico. Il lavoro che propongono si lega molto anche al territorio. Sono i luoghi in cui si vede l'effettiva creazione contemporanea, la fase iniziale. I musei fanno invece un lavoro completamente diverso, quindi abbiamo un ruolo ben preciso e molto importante anche nei confronti del pubblico.

Fino ad ora ha trovato qualche difficoltà qui a Venezia? Quali sono le problematiche della città per una galleria?

Per quello che ho potuto constatare fino ad ora Venezia non è certo una città dove il collezionismo è presente per trecentosessantacinque giorni all'anno come Parigi. C'è un mercato abbastanza limitato. Ma è ancora presto per tirare le somme, una galleria ha bisogno di un periodo di assestamento. Il lavoro che è stato fatto e le mostre che abbiamo portato fino ad ora sono state secondo me molto interessanti e ne sono contenta. Avere due sedi, sia per i collezionisti che per i visitatori, è molto positivo. Venezia offre comunque un buon pubblico, abbiamo molto passaggio anche di giovani e studenti. Questo secondo me è molto importante e fa decisamente piacere.

È importante quindi per le gallerie coinvolgere anche un pubblico non specializzato?

Il pubblico è importante in generale, specializzato o meno. Avere un pubblico solamente specializzato non solo non è possibile ma andrebbe anche a creare un circolo chiuso.

In ogni caso chi frequenta una galleria deve avere un certo interesse per l'arte, pochi visitatori entrano senza avere un minimo di curiosità, che è la cosa più importante. Può anche mancare la conoscenza ma la curiosità è fondamentale.

In questo momento per una galleria quali sono i problemi più pressanti?

C'è in generale un problema per tutta la fascia media.

E' come per gli artisti; ci sono artisti giovani e artisti già affermati, nel mezzo ci sono gli anni più difficili per la carriera. Lo stesso vale per le gallerie, ci sono le piccole realtà da una parte, e dall'altra i grandi player come Gagosian. Chi ha un'attività di medie dimensioni invece fatica ad andare avanti.

In un periodo in cui iniziano ad esserci dei progetti come le gallerie online o che affittano semplicemente degli spazi in diversi posti per realizzare mostre temporanee durante l'anno. Perché invece è fondamentale mantenere uno spazio fisso in città?

Ogni galleria ha il proprio equilibrio e le proprie esigenze, per me lo spazio fisico è fondamentale, è la base della mia attività. Una galleria organizza mostre, è un luogo di incontro e di scambio con il gallerista. Diventa la base per consolidare tutti i contatti e le relazioni che devono essere coltivate e curate negli anni. Lo spazio fisso secondo me non può mancare. Anche dal punto di vista promozionale è più complicato e forse meno efficace promuoversi con mostre realizzate in luoghi sempre diversi.

Per quanto riguarda invece il progetto di Venice Galleries View, lei è stata la mente che ha dato vita al progetto. Come è nata l'idea? So che lei fa parte di una rete anche a Parigi.

In Francia faccio parte di Paris Gallery Map e del comitato nazionale dei galleristi. La rete di Parigi ha una dimensione decisamente diversa, siamo circa ottanta, tutte gallerie che lavorano solo sul contemporaneo e comunque selezionate. Se dovessero entrare tutte le gallerie del contemporaneo a Parigi saremmo 350. Quando sono venuta a Venezia ho pensato di mettere le basi per creare un tessuto capace di attirare il pubblico tutto l'anno, non solo per le mostre di Biennale. Perché in città ci sono operatori culturali e gallerie che hanno una proposta sempre attiva. L'idea è di creare una rete di sinergia tra le gallerie per promuoverle e farle conoscere al pubblico. Dato che come dicevamo il medio mercato è in netta crisi io sono convinta che unirsi sia fondamentale, anche solo per qualche piccolo scambio come la condivisione dei trasporti.

Date anche le altre esperienze che ha in questo tipo di iniziative, quali sono secondo lei i benefici che queste reti possono offrire alle gallerie?

Ci sono soprattutto benefici legati agli eventi che si realizzano in comune. Grazie a questi abbiamo portato molte più persone in galleria.

È chiaro che si moltiplicano le opportunità, se i frequentatori delle gallerie sanno che ci sono una serie di eventi negli stessi giorni sono più invogliati a venire a Venezia.

I Gallery Weekend sicuramente in questo senso hanno portato dei buoni risultati.

Avete un metodo di misurazione dell'efficacia delle mappe invece?

Onestamente no, non saprei in che misura sta avendo effetto e ce lo chiediamo spesso. Di sicuro qualcosa stanno facendo, è chiaro che il cartaceo è meno visibile del digitale, però piace sempre. Quello di cui siamo sicuri è che la rete sta portando dei buoni risultati, anche di pubblico. Ogni cosa che abbiamo realizzato ha in parte contribuito a questo e le mappe sicuramente hanno fatto la loro parte. Cercheremo sicuramente di portarle di più nelle fiere anche se la distribuzione

è pensata per la città, tra Mestre e il centro storico. Come forse ha visto collaboriamo anche con le grandi istituzioni della città che le ospitano nelle loro sedi.

La rete ha aiutato ad entrare in collaborazione con le istituzioni?

Sì, questo sicuramente. Avendo una storia lavorativa fondamentalmente francese mi dispiace rilevare la differenza con l'Italia, qui manca un riconoscimento del nostro lavoro in quanto operatori culturali. Non solo da parte del pubblico, ma anche delle istituzioni. In Italia le gallerie sono sempre viste come delle attività commerciali, mentre all'estero per fortuna questa visione è ormai superata. In Francia sono considerate parte integrante della proposta culturale, mi stupisco che qui la situazione sia ancora questa.

Questo è probabilmente dovuto alla seconda generazione di galleristi che ci sono stati qui in Italia. Dopo un primo periodo in cui hanno aperto molte gallerie interessanti c'è stato un netto calo, invece adesso pian piano ci stiamo riprendendo. Bisognerebbe fare un lavoro quasi pedagogico sul pubblico e sulle istituzioni per far capire qual è il valore culturale delle gallerie. In Francia con il nostro Comitato Nazionale arriviamo addirittura a confrontarci con il primo ministro ad esempio, la concezione è completamente diversa. Grazie alla rete è più semplice rapportarsi con le istituzioni e con gli organi statali, perché si superano un po' questi preconcetti.

Che differenze ci sono tra una rete grande come quella che ha a Parigi e quella decisamente più ristretta di Venezia?

Sono due reti completamente diverse, non sono proprio confrontabili. A Parigi fanno parte della rete dei player molto importanti a livello mondiale; sono diverse a livello di esigenze dei partner, di quantità di gallerie e di dimensione.

La rete di Venezia è un'eccezione, siamo solo dieci gallerie. Non credo ci siano altre esperienze di reti così ridotte, il che offre tutti i vantaggi di una piccola comunità ma anche gli svantaggi di essere in pochi. Sicuramente c'è più dialogo, si parla molto e forse è anche più semplice la pianificazione delle attività. In una rete molto grande e variegata in cui i partner hanno esigenze molto diverse è davvero difficile coordinare tutti. Forse in una rete così piccola si vengono a creare dei legami più forti.

Buone pratiche da segnalare e cose che andrebbero invece migliorate?

Dovrebbe aumentare sicuramente il numero di partner. Se aprissero più gallerie sarebbe meglio per tutti a livello di attrattività anche della città in sé. Per il momento comunque tutte le iniziative che siamo riusciti a realizzare hanno portato dei buoni risultati.

Progetti futuri che avete in mente?

Faremo un forum del contemporaneo in collaborazione con Stefano Coletto di Bevilacqua La Masa al Museo M9. Poi abbiamo l'intenzione di realizzare uno stand comune alle fiere. Abbiamo anche la necessità di potenziare la nostra presenza online, in questa prospettiva apriremo sicuramente il sito ufficiale della rete.

Appendice 5

Intervista a Giorgio Dariol, coordinatore di Venice Galleries View

Realizzata in data 20/12/2019

Qual è il tuo ruolo nel progetto?

Io mi occupo di tenere insieme i pezzi visto che per i galleristi è molto difficile mantenere la comunicazione, proporre i progetti e organizzare dei meeting. Quindi solitamente quando c'è qualche proposta io vengo contattato e poi mi occupo di distribuire nel gruppo la comunicazione ed i materiali.

E partecipi al progetto dall'inizio o sei entrato successivamente?

Il progetto è nato nel 2017 da un'idea di Alberta Pane ed è iniziato con la creazione della mappa. Dopo qualche mese dalla presentazione ufficiale si sono resi conto che avevano bisogno di qualcuno che li aiutasse. Io sono entrato in contatto con la rete perché facevo parte di un progetto spin-off di Ca'Foscari, lo Strategy Innovation Forum del Professor Bagnoli. Il Professore era in contatto con la gallerista di Marignana e quindi, attraverso questo contatto e lavorando poi nell'ambito della mostra che SIF e Venice Galleries View hanno organizzato insieme, sono entrato a far parte della rete col ruolo di coordinatore.

Mi sembra di capire che ci sia un nucleo più centrale di gallerie che partecipa in modo più attivo e delle altre che invece si accodano poi alle attività.

Certo, alcune sono più centrali e più attive, ognuno ovviamente ha i suoi impegni; alcune più di altre perché magari non hanno un vero e proprio team che le supporta. Quindi ci sono alcune gallerie che riescono a dedicarsi più a fondo al progetto ed altre meno. Alcune poi vivono Venezia in un altro modo, penso ad esempio a Dorothea van der Kohelen ed a Victoria Miro per cui le sedi veneziane sono più che altro una vetrina di una più ampia attività internazionale. Però fanno comunque parte integrante della rete e partecipano alle attività, anche se con una diversa energia e coinvolgimento.

A livello organizzativo come funziona?

Cerchiamo di trovarci con una certa regolarità; ovviamente non sempre i galleristi possono essere presenti, però nel limite del possibile si cerca di ascoltare il parere di tutti i partner per la programmazione dei progetti. Questo serve anche per sviluppare al meglio i rapporti tra i diversi galleristi, che consentono di creare in effetti un continuo scambio di risorse e di favori, che è una componente importante della rete.

Venezia è una città molto difficile per fare business, a partire dal punto di vista logistico. C'è anche un problema più ampio che riguarda le piccole e medie gallerie a livello globale, quindi fare rete ed aiutarsi ora come ora è fondamentale. Un network di gallerie a livello territoriale è l'unico modo per andare a confrontarsi con le grandi mostre e grandi istituzioni. Questo perché la rete permette la creazione di un brand più competitivo.

Le gallerie devono cercare di emergere in un panorama in cui i grandi fondi arrivano a Venezia e finanziano un'offerta culturale ormai ampia e ricca di grandi nomi. Molte di queste gallerie si trovano inoltre in posti molto difficili da raggiungere per i visitatori, soprattutto in una città così complicata. Quindi la realizzazione di una mappa e di una comunicazione coordinata può sicuramente aiutare.

Avete un sistema di report per misurare i risultati che riuscite ad ottenere?

Questo ancora no, anche perché il progetto è relativamente giovane. Abbiamo molte idee ed iniziamo a metterle sul tavolo, ma per arrivare all'azione c'è bisogno ovviamente di molto tempo. Comunque siamo riusciti ad attivare diverse iniziative, ad esempio quella dei Gallery Weekend, che a livello italiano è stata una delle prime. In via ufficiale c'è solo a Milano dallo scorso anno. Dico in via ufficiale perché si tratta di un circuito vero e proprio. Le gallerie milanesi sono riuscite a fare un accordo con questo circuito l'anno scorso mentre noi ancora non siamo affiliati; anche se in realtà la nostra esperienza è nata un anno prima. L'idea è quella di entrare in contatto anche con Talking Galleries, che sviluppa diverse iniziative legate al mondo dell'arte contemporanea come convegni ed approfondimenti. C'è poi l'intenzione di sviluppare un progetto editoriale, che è quello che stanno facendo i grandi player del mercato.

Essendo un sistema possiamo permetterci di costruire in modo più semplicemente alcuni progetti che altrimenti non sarebbero mai stati realizzati dalle gallerie singole. Ciò che dobbiamo cercare di fare in futuro è creare un piano comune di comunicazione per promuovere la rete in modo più efficace e coordinato.

Quali sono i risultati ottenuti fino ad ora?

I risultati ci sono, alcune gallerie che avevano un pubblico molto limitato grazie alla rete sono riuscite ad aumentarlo considerevolmente. La mappa in questo senso credo sia stata utile; se una persona va nella galleria di Alberta Pane che si trova in una posizione decisamente più facile da raggiungere, in questo modo entra in contatto con tutta la rete. Può così scoprire che esiste un vero e proprio sistema di galleristi in città che magari non conosceva. Questo sistema comunica al pubblico che esiste un'offerta culturale legata alle gallerie ed invoglia a visitarle, sicuramente in questo aiutano anche i Gallery Weekend. Un'altra volontà è appunto quella di coinvolgere il pubblico generico. C'è anche l'idea di sviluppare qualche progetto atto a coinvolgere il territorio e soprattutto i giovani in un'ottica di inclusione sociale. Anche iniziative come questa, ormai molto importanti, non sono possibili da realizzare per una galleria singola, mentre in questo modo diventano sicuramente più facili da costruire.

La rete ha aiutato anche a rapportarsi con le istituzioni?

Sicuramente, io ho anche partecipato attivamente all'organizzazione della mostra realizzata con Ca'Foscari grazie al Professor Bagnoli, che ha voluto realizzare questo progetto coinvolgendo le gallerie della città e mettendole in dialogo con le aziende.

In definitiva, nonostante i costi che richiede, la rete ha dato dei buoni risultati fino ad ora.

I costi ci sono, anche se fino ad ora sono stati abbastanza contenuti. Stiamo provando anche a presentare alcuni progetti per accedere a dei fondi pubblici.

C'è l'idea di utilizzare questa rete per andare a contrastare i meccanismi tossici che caratterizzano Venezia, come ad esempio il sistema di mostre temporanee che non lavorano assolutamente con il territorio. Ormai Venezia è diventata una via commerciale in cui si affittano tutti gli spazi espositivi senza fare una selezione. A questo sistema contribuiscono i grandi player che vivono la città come un'opportunità di business solo per il periodo di Biennale. Le gallerie invece collaborano costantemente con le altre realtà a livello locale e creano occasioni di contatto e di business.

Inoltre, non solo propongono un programma che si snoda lungo tutti i mesi dell'anno, ma grazie alla loro distribuzione in tutta la città riescono a dare visibilità anche alle zone meno frequentate. La Massimo De Luca tra le altre può riuscire a fare da ponte tra Venezia e la terraferma ad esempio.

C'è una certa selezione tra le gallerie per decidere chi far entrare nella rete?

Si cerca di far entrare solo le gallerie che si muovono in un determinato modo, che fanno le fiere e che lavorano in maniera simile alle altre che sono già nella rete. Questo per mantenere una certa qualità e nell'ottica di costruire un network di soggetti che facciano effettivamente ricerca e che non siano semplicemente dei mercanti.

Ho visto che nella mappa ci sono degli sponsor e dei partner, che ruolo hanno?

In parte sono sponsor tecnici, come Lefte, che ci fornisce il suo prodotto per gli opening, poi ci sono alcuni partner come Lineadacqua che si occupano di alcuni aspetti come la stampa e la creazione delle mappe. Questi sposano il progetto e contribuiscono a diffonderlo, anche se non lo sostengono economicamente; è una cosa che non abbiamo mai richiesto.

Per quanto riguarda invece i musei ed istituzioni citati nella mappa?

Anche loro sono dei partner, fanno comunicazione per il progetto e lo supportano ospitando all'interno delle loro sedi le mappe.

C'è l'idea di distribuire in futuro le mappe anche all'esterno della città?

Per il momento non c'è l'idea di ampliare il raggio, anche perché in questo momento ci stiamo concentrando meno sulla mappa e più su altri progetti.

Altri progetti per il futuro?

C'è l'idea, in prospettiva, di prendere uno stand comune alle fiere, ne stiamo parlando ma per ora è solo una proposta. Poi c'è l'intenzione di realizzare una mostra in comune, potrebbe essere interessante ad esempio coinvolgere in questo senso il Museo M9, con cui collaboreremo per realizzare il forum dell'arte contemporanea a marzo e con il quale comunque abbiamo un buon rapporto.

Appendice 6

Intervista ad Aurora Fonda di A plus A Gallery

Realizzata in data 10/01/2020

La sua è una galleria che si struttura in parte come un laboratorio curatoriale, anche per via del corso per curatori che organizzate.

Sì, ha una connotazione leggermente diversa dalle altre gallerie. Questo perché il corso influisce molto sul tipo di approccio che abbiamo nello strutturare le mostre ed allo stesso tempo le attività dello spazio vanno ad influire sul programma del corso, è un continuo scambio.

Quello che cerchiamo di fare, sia con gli artisti e i curatori esterni che chiamiamo, che quando siamo io e il mio partner a curare le mostre, è di realizzare sempre delle proposte che abbiano una forte impronta curatoriale. È importante che ci sia una buona idea alla base, sia che si tratti di una personale che di una collettiva. Vogliamo che il tipo di installazione che viene realizzata in qualche maniera crei una simbiosi armonica con lo spazio; che non siano semplicemente delle tele appese alle pareti. Ci interessa che chi viene a vedere una mostra da noi abbia un'esperienza estetica ed allo stesso tempo che quello che proponiamo abbia una valenza di ricerca sul contemporaneo. Deve aiutare il visitatore a scoprire qualcosa in più, ad aprire i suoi orizzonti. La nostra non è solo una galleria commerciale, è fortemente improntata alla ricerca ed alla sperimentazione.

Come mai ha deciso di aprirla a Venezia?

Sostanzialmente è capitato, io sono venuta a studiare qui durante il periodo in cui la Slovenia aveva questa galleria impostata come non profit. Ad un certo punto la mia predecessora ha deciso di cambiare vita e mi ha lasciato lo spazio, nel 2003, a quel punto sono diventata una dipendente pubblica. Questo fino al 2014, quando le cose sono cambiate e siamo diventati autonomi.

Questo è stato in parte un bene, perché quando arrivavano le mostre dalla Slovenia non potevo fare selezione, dovevo esporre tutto. Alcune delle proposte erano veramente interessanti, altre invece davvero da evitare.

Quali sono secondo lei le difficoltà maggiori per una galleria d'arte in questa città?

Sicuramente è molto difficile portare in galleria un certo tipo di pubblico, data la conformazione e la logistica della città. Un collezionista o un giornalista che vogliono venire in galleria sono costretti ad intraprendere un viaggio scomodo, devono arrivare in macchina e trovare parcheggio, poi cambiare mezzo ed usare i vaporetti oppure muoversi a piedi anche per lunghe tratte. Questo è un ostacolo che sicuramente ferma alcune persone. Non c'è la comodità di muoversi in macchina e poter parcheggiare davanti alla galleria come nelle altre città. A Milano una persona esce dal lavoro e può decidere di prendere l'auto ed andare ad un'inaugurazione, a Venezia è molto più impegnativo. È una città che richiede una grossa spesa di tempo ed un certo sforzo per chi arriva da fuori. Dopo questa acqua alta probabilmente sarà ancora più difficile portare le persone.

Per quanto riguarda invece le criticità più generali c'è il problema delle fiere, che prevedono dei costi molto alti ma sono ormai fondamentali. Perché non solo rappresentano delle opportunità di vendita, ma sono in effetti i luoghi dove nascono i contatti. Partecipando alle fiere si viene riconosciuti come una vera e propria galleria.

Stanno anche nascendo dei progetti come le gallerie online, in cui la sede fisica non è più necessaria.

Sì è vero, anche se comunque la maggior parte delle fiere richiedono il possesso di una sede fisica ed un programma espositivo per potervi partecipare. Forse adesso si possono mettere in piedi delle gallerie senza una vera e propria sede, però anche se spesso si realizzano vendite via instagram o attraverso piattaforme online il mercato è popolato da un'ampia fetta di collezionisti che non comprano se non hanno visto l'opera di persona. Vogliono parlare con il gallerista, se possibile anche con l'artista. Questo tipo di rapporto è ancora vivo, quindi anche se le gallerie sono vuote per sei mesi all'anno l'arrivo di un collezionista nella sede rappresenta sempre una buona opportunità. Certo, le gallerie hanno ormai dei costi estremamente alti, però per me avere uno spazio è determinante, è un catalizzatore anche per i miei studenti.

È importante per una galleria coinvolgere il pubblico non specializzato?

Purtroppo in Italia manca una forma di educazione sull'arte contemporanea che forse dovrebbe partire anche dai media. In molti paesi esteri c'è un'altra dimestichezza con questo mondo, viene data la possibilità alle persone di avere un'infarinatura di base, questo in Italia manca totalmente. Di conseguenza c'è una difficoltà di base ad avvicinare le persone al contemporaneo. Se anche i musei sono vuoti come possiamo pensare di avvicinare il pubblico alle gallerie? Penso ad esempio a Ca' Rezzonico, che è un museo bellissimo ma che non frequenta nessuno. Pensare di riuscire a fare con la nostra attività anche un lavoro di divulgazione dell'arte contemporanea per i neofiti è praticamente impossibile, è un'utopia. Io ho fatto la guida a Palazzo Grassi quando era di proprietà della Fiat, posso dirti che molte persone non digeriscono nemmeno il cubismo analitico. Il problema delle gallerie è che molte di loro vendono solo oggetti di lusso, non fanno una vera e propria ricerca artistica, non hanno davvero una proposta culturale. In questi ultimi vent'anni è cambiato molto anche il mercato, una volta non era così. Tante gallerie potrebbero tranquillamente vendere tappeti o ceramiche, non fanno davvero un lavoro di valore culturale che possa avere un'utilità dal punto di vista della divulgazione dell'arte per il pubblico.

Lei è attiva dal 2003, come ha visto cambiare la città?

Nel campo dell'arte la città è sicuramente cambiata, hanno aperto molte gallerie e molte istituzioni. Però molta gente tende a venire qui solo quando c'è Biennale. È un catalizzatore molto forte, che allo stesso tempo attira e mette in ombra, è talmente ampia e mastodontica che porta le persone giuste in città ma non sempre hanno davvero il tempo di passare in galleria. Invece Pinault non cambia più di tanto secondo me; anche se rispetto a quando c'era la Fiat porta un altro tipo di pubblico, dato che è molto più incentrato sul contemporaneo, c'erano lo stesso migliaia di visitatori all'anno.

In questi anni sono nati diversi nuovi spazi espositivi ma allo stesso tempo ne sono scomparsi molti autogestiti o seguiti da giovani. C'era più movimento dal lato indipendente, ora molto meno. Una cosa grave è che molti posti adesso vengono dati in affitto a chi paga per esporre, senza fare una vera selezione sulle mostre.

Per quanto riguarda invece Venice Galleries View, come mai ha deciso di partecipare al progetto inizialmente?

La proposta è stata fatta da Alberta Pane che a Parigi aveva già un'altra esperienza di questo tipo. Secondo me le iniziative come questa, in cui viene creata una mappa delle gallerie, hanno senso in città grandi come appunto Parigi, qui con una decina di gallerie tra le quali al massimo potremmo rientrare anche noi, Giorgio Mastinu ed Alma Zevi forse ha poco senso. Al tempo mi è stata fatta la proposta ed ho deciso di partecipare perché trovavo buona l'idea di fare rete, però i presupposti non mi sembravano i migliori, ero un po' scettica.

Dopo che è uscita dalla rete è stato aggiunto un coordinatore del progetto, che forse ha poi aiutato a dare una visione più chiara.

Il problema è che questo progetto è nato ormai due anni fa. La decisione di utilizzare il cartaceo è davvero obsoleta e funziona solo con il pubblico che è già in città. Nello stesso tempo né Facebook né Instagram hanno una comunicazione aggressiva, dinamica, veloce ed organizzata, a volte non vengono aggiornati per settimane. Questo non solo non è efficace ma trasmette anche una visione sbagliata della città. Probabilmente hanno delle difficoltà a coordinarsi ed il lavoro diventa lento, ogni galleria ha la sua visione, le sue idee e quindi si finisce a discutere per ore senza poi realizzare molto. Il problema fondamentale è che così si rischia di rimanere una realtà di provincia. Se si vuole dare un'immagine delle gallerie dinamica, attiva e vitale non è questo il modo per farlo, è questa la motivazione che mi ha spinto ad uscire.

Non era mai stata convinta quindi, sin dall'inizio.

Già prima che iniziassero a stampare le mappe ero demotivata, non avevo grandi aspettative. Non vedevo una vera prospettiva di crescita del progetto e secondo me questa cosa si sta in effetti dimostrando. Anche i Gallery Weekend rispetto a quelli di una grande città sono molto meno significativi.

Secondo me se non c'è un grosso numero di partecipanti è necessario trovare altre strategie per portare le persone qui. Il primo evento ad esempio era molto calibrato su determinate gallerie, quindi tu dovevi decidere se rincorrerle aprendo in fretta una mostra, cosa che non mi andava di fare, oppure non partecipare. Poi non è stato promosso correttamente, si è iniziato a comunicarlo qualche giorno prima, non ha senso fare in questo modo.

Questi eventi andrebbero realizzati in periodi chiave come ad esempio le inaugurazioni di Palazzo Grassi.

Io di tanto in tanto organizzo alcune iniziative di questo tipo con Giorgio Mastinu e Alma Zevi, e lo faccio ad esempio in concomitanza con *Le stanze del Vetro*.

Più che nelle mappe, le gallerie dovrebbero investire in qualche evento importante, per esempio coinvolgendo qualche artista o personalità di spicco, anche collaborando con qualche istituzione. Il fatto che sia voluta uscire dal gruppo non è nemmeno legato ad un problema di costi, io investo volentieri, devo avere però un effettivo ritorno. Le mappe secondo me son un investimento che non ha senso, sarebbe forse più efficace comprare qualche pubblicità in comune sulle riviste con una tempistica ben calibrata sugli opening delle gallerie. Certo le mappe sono state distribuite negli hotel, nelle istituzioni, ma di fatto non vanno ad intercettare il pubblico nel momento giusto. Da me ad esempio non è mai entrato nessuno con quella mappa in mano. Chi arriva qui molto spesso ha già definito il suo itinerario, soprattutto durante Biennale.

In ogni caso, quando ci chiedevano il programma delle mostre in città, l'abbiamo sempre distribuita. Tra l'altro ora non ci vengono più consegnate dato che siamo usciti dal network, ma non ha senso perché le ospiteremmo volentieri per dare una mano.

Secondo lei a Venezia c'è comunque una necessità di fare rete?

Sì, può aiutare secondo me, ma non so in che modo sinceramente. Con Giorgio Mastinu e Alma Zevi proviamo ogni tanto ad organizzare qualcosa in comune ma non è chiaro se funzioni davvero. Bisogna trovare la formula adatta ma non è semplice. Serve una strategia, soprattutto di comunicazione, che dia l'idea di una città viva e dinamica. Manca un pubblico che segue le attività della città per tutto l'anno e non solo durante biennale, questa è una delle cose che rende più difficile il lavoro delle gallerie. Bisogna comunicare all'esterno il lavoro, sia delle istituzioni che delle gallerie, in modo coordinato per far capire che in città c'è un'attività viva, legata al contemporaneo, che va oltre al periodo di Biennale. L'attività è tantissima, tra istituzioni, gallerie, non profit e altre sedi di iniziative molto interessanti, avrebbe bisogno di essere ben diffusa e comunicata per far capire che il contemporaneo a Venezia è vivo ed attivo.

Potrebbe essere una buona idea per la rete anche l'organizzazione di alcune mostre in comune?

Secondo me no, si rischia di ottenere un pessimo risultato. Ogni galleria ha un diverso modo di operare, può funzionare solo con un buon curatore che decide cosa va esposto ed in che modo. Altrimenti diventa un'accozzaglia di cose che non hanno un senso ed un vero filo logico, si rischia di ottenere un feedback negativo anche da parte del pubblico.

Bibliografia:

- Achrol R.S., Kotler P. (1999), *Marketing in the Network Economy*, Journal of Marketing, Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing, pp. 146-163
- Ardizzone A., Zorloni A. (2016), The winner-take-all contemporary art market, *Creative Industries Journal*, 9:1, pp. 1-14.
- Ardizzone A., Zorloni A. (2014), *Factors driving the contemporary art market: A quantitative analysis*. Disponibile su www.siecon.org/online/wp-content/uploads/2015/10/Factors_driving_the_contemporary_art_mkt_convegno_SIE.pdf [Ultimo accesso 15/06/2019]
- Bagdadli S. (1999), *Network culturali*, in Francovich R. e Zifferero A. (a cura di), *Musei e parchi archeologici*, Edizioni all'insegna del Giglio
- Bagdadli S. (2001), *Le Reti di Musei*, Egea, Milano
- Batty D. (07/06/2012), East End art galleries forced to go west as local scene 'dies', *The Guardian*, disponibile su <https://www.theguardian.com/uk/2012/jun/06/vyner-street-galleries-east-london> [Ultimo accesso 11/08/2019]
- Beckert J., Rössel J. (2013), *The Price of Art. Uncertainty and reputation in the art field*, European Societies, Routledges
- Bellavance G. (2008), *Where's high? Who's low? What's new? Classification and stratification inside cultural "Repertoires"*, *Poetics*, 36 (2-3): 189-216.
- Bonus H., Ronte D. (1997), *Credibility and Economic Value in the Visual Arts*, *Journal of Cultural Economics*, 21: pp.103-118
- Bucklin L., Sengupta S. (1993) *Organizing successful co-marketing alliances*, *Journal of marketing*, aprile, pp. 32-46
- Carrù A., Cova B. (2006), *How to facilitate immersion in a consumption experience: Appropriation operations and service elements*, *Journal of Consumer Behaviour*, pp. 4-14
- Caves R. E. (2000), *Creative industries: Contracts between art and commerce*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chan T.W., Goldthorpe J.H. (2007), *Social stratification and cultural consumption: the visual arts in England*, *Poetics*, 35 (2-3): 168-190.
- Chen Y. (2009), *Possession and Access: Consumer desires and Value Perceptions Regarding Contemporary Art Collection and Exhibit Visits*, *Journal of Consumer Research*, Vol. 35, pp.925-940
- Chong D. (2005), "Stakeholder relationships in the market for contemporary art" in Robertson, I. (Ed.), *Understanding International Art Markets and Management*, Routledge, Abingdon and New York, pp. 84-102.
- Civita (2007), *Il pubblico dei musei d'arte contemporanea*, Centro Studi e Ricerche Associazione Civita, Roma.

- Contractor F., Lorange P. (1988), *La cooperazione tra imprese*, Etas
- De Turk S. (2015), *The "Banksy Effect" and Street Art in the Middle East*, SAUC Journal, Vol. 1 Lisbon
- Douglas S. (27/06/2017), *A Recent History of Small and Mid-Size Galleries Closing*, Artnews, disponibile su: <http://www.artnews.com/2017/06/27/a-recent-history-of-small-and-mid-size-gallery-closures/> [Ultimo accesso 11/08/2019]
- Fillis I. (2003), *Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization*, Corporate Reputation Review Vol.6 No. 3, pp. 239-251
- Fillis I. (2006), *Art for Art's Sake or Art for Business Sake: An exploration of artistic product orientation*, The Marketing Review, 6, 29-40
- Fischer G.N., Atkin-Etienne R. (1997), *Individuals and Environment: A Psychosocial Approach to Workspace*, De Gruyter, Berlino
- Grandori A., Soda G. (1995), *Inter-firm Networks. Antecedents, Mechanisms and Forms*, Organizational studies, n. 16/2 pp. 183-214
- Grieco C., Iasevoli G. (2017), *Co-marketing alliances: definitions and approaches. Insights from a literature review*, Management Research Review, vol. 40 n.9, pp.971-989
- Grodach C. (2011), *Art Spaces in Community and Economic Development: Connections to Neighborhoods, Artists, and the Cultural Economy*, Journal of Planning Education and Research 31, pp. 74–85
- Grodach C. (2013), *Cultural Economy Planning in Creative Cities: Discourse and Practice*, International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 37.5 September, pp. 47–65
- Gross J., Pitts S. E. (2016), *Audiences for the contemporary arts: Exploring varieties of participation across art forms in Birmingham*, UK. Participations, 13, pp. 4-23.
- Hanquinet L. (2013), *Visitors to modern and contemporary art museums: towards a new sociology of 'cultural profiles'*, The Sociological Review, Vol 61, pp.790-813
- Heilbrun J., Gray C. M. (2001), *The Economics of Art and Culture*, Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Holbrook M. B. (1999), *Consumer Value. A framework for analysis and research*, Routledge, Londra e New York.
- Holbrook M. B., Hirschman E. C. (1982), *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feeling, and Fun*, Journal of Consumer Research, Vol. 9, No. 2 (Sep., 1982), pp. 132-140
- Iasevoli G. (2004) *Le alleanze di Marketing*, Franco Angeli, Milano
- IPSOS MORI (1999), *Popularity Of UK Museums*, disponibile a <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/popularity-uk-museums> [ultimo accesso 23/07/2019]
- Ispo (2010), *Osservatorio Terna sull'arte contemporanea*, Terna, Roma

- ISTAT (2019), *Report: i musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia, 2007*, Istat, Roma
- Jurene S., Juereniene V. (2017), *Creative cities and clusters*, Transformations in Business & Economics, Vol. 16, No 2 (41), pp.214-234.
- La Biennale (2017), Biennale Arte 2017, oltre 615.000 visitatori, disponibile a <https://www.labiennale.org/it/news/biennale-arte-2017-oltre-615000-visitatori> [ultimo accesso 23/07/2019]
- Ladwein R. (2003), *Les méthodes de l'appropriation de l'expérience de consommation*. In *Société, Consommation et Consommateurs*, Rémy E, Garubau-Moussaoui I, Desjeux D, Filser M, Garubau-Moussaoui I (eds). L'Harmattan: Paris, Francia; pp. 83–95.
- Lawrence T.B., Phillips N. (2002), *Understanding Cultural Industries*, Journal of Management Inquiry, Vol. 11, no 4, p. 430–441.
- Lee B., Fraser I., Fillis I. (2018), Creative futures for new contemporary artists: Opportunities and barriers. International Journal of Arts Management. 20.
- Li N., Boulding W., Staelin R. (2010), *General alliance experience, uncertainty, and marketing alliance governance mode choice*, Journal of the Academy of Marketing Science, n. 38, pp.141-158
- Longhi L. (30/05/2018), *Venice Galleries View. A Venezia le gallerie fanno rete*, Espoarte Digital, Numero speciale Venice Galleries View, disponibile su https://issuu.com/espoartemag/docs/espoarte_digital_speciale_venice_ga [ultimo accesso 29/01/2020]
- López-Sintas J., García-Álvarez E., (2004), *Omnivore versus univore consumption and its symbolic properties: evidence from Spaniards performing arts attendance*, Poetics, 32 (6): 471–491.
- Lorenzoni G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo : le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas, Milano
- Luonila M., Johansson T. (2016), *Reasons for Networking in Institutionalized Music Productions: Case Studies of an Opera House and a Music Festival*, International Journal of Arts Management, Vol.18, pp.50-66
- Masturzo C. (11/02/2019), *Il futuro delle gallerie d'arte*, Artribune, disponibile su: <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/mercato/2019/02/futuro-gallerie-arte/> [Ultimo accesso 30/01/2020]
- McAndrew C. (2018), *The Art Market 2018*, Art Basel and UBS, Svizzera
- McAndrew C. (2019), *The Art Market 2019*, Art Basel and UBS, Svizzera
- Meneguzzo M., Bagdadli S. (2002), *Le reti nel settore della cultura*, da Primo Rapporto Annuale Federculture, La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale, (a cura di) Grossi R., Meneguzzo M., Touring Editore, Milano
- Mercede Ligozzi M., Mastandrea S. (2008), *Esperienza e conoscenza del museo indagine sui visitatori della galleria nazionale d'arte moderna e contemporanea*, Electa, S.p.A., Milano

- MIBAC (2017), *Tutti i numeri dei musei italiani*, disponibile su http://www.benculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/visualizza_asset.html_249254064.html [ultimo accesso 23/07/2019]
- Mommaas H. (2004), *Cultural Clusters and the Post-industrial City: Towards the Remapping of Urban Cultural Policy*, *Urban Studies*, Vol. 41, No. 3, pp. 507–532
- Montella M. M. (2014), *Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani*, in *Il Capitale Culturale, studies on the Value of Cultural Heritage*, Edizioni Università di Macerata, Vol. 10, pp. 633-657
- Moulin R. (1995), *The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art*, *International Journal of Political Economy*, Vol. 25, No. 2, pp. 33-62
- Perrone V. (2001), *La collaborazione interorganizzativa in un distretto turistico: la rete dell'ospitalità*, in *artwork & network, Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale* (a cura di) Salvemini S., Soda G., Egea, Milano
- Pine J., Gilmore J.H. (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press
- Pogrebin R. (25/06/2017), *Art Gallery Closures Grow for Small and Midsize Dealers*, *New York Times*, disponibile su <https://www.nytimes.com/2017/06/25/arts/design/art-gallery-closures-grow-for-small-and-midsize-dealers.html> [Ultimo accesso 11/08/2019]
- Poli F. (2007) (Ed.), *Il sistema dell'arte contemporanea. Produzione artistica, mercato, musei*, Laterza, Roma
- Porter M. E. (1998), *Clusters and the New Economics of Competition*, *Harvard Business Review*, disponibile su <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition> [Ultimo accesso 04/10/2019]
- Pownall R. A. J. (2017), *TEFAF Art Market Report 2017*, The European Fine Art Foundation (TEFAF), Broekwal
- Rea N. (11/01/2018), *London's Wave of Gallery Closures Continues as Rokeby Gallery Shuttters After 13 Years*, *Artnet*, disponibile su <https://news.artnet.com/market/rokeby-gallery-closes-1197296> [Ultimo accesso 11/08/2019]
- Regione Lombardia (2004), *Indagine sul pubblico dei musei lombardi*, fondazione fitzcarraldo, Torino
- Ricciardi A. (2008), *Reti di imprese. Modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane*, Amministrazione & Finanza, N.22.
- Ricciardi A. (2010), *Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese*, in *Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano, 2010
- Robertson, I. (2005) (Ed.), *Understanding International Art Markets and Management*, Routledge, Abingdon and New York.
- Rodner V., Thomson E. (2013), *The art machine: dynamics of a value generating mechanism for contemporary art*, *Arts Marketing: An International Journal*. 3. 58-72.
- Rüth R., Netzer T. (2016), *Successful cooperative marketing: Leveraging a powerful and diverse marketing tool*, *The Marketing Review*, Vol 16, No. 4, pp.405-418

- Saatchi C. (2009), *My name is Charles Saatchi and I am an artoholic*, Phaidon Press Ltd, London.
- Sacco P. L. (1996), *La selezione dei giovani artisti nei mercati delle arti visive*, comunicazione per la sessione "Economia dell'arte" della Riunione annuale della Società italiana degli economisti, Bologna.
- Salvemini S. (2001), *Un futuro nella rete: la lunga marcia del management culturale*, in *artwork & network, Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale* (a cura di) Salvemini S., Soda G., Egea, Milano
- Salvemini S., Soda G. (2001), *Artwork & Network. Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, Egea, Milano.
- Santagata W. (1998), *Economia dell'Arte*, Utet, Torino
- Schapiro M. (1999), *Worldview in Painting; Art and Society*, New York, NY, George Braziller.
- Schönfeld S., Reinstaller A. (2007), The effects of gallery and artist reputation on prices in the primary market for art: a note *Journal of Cultural Economics* vol. 31 fascicolo 2 p. 143 -153
- Schuetz J. (2014), *Do Art Galleries Stimulate Redevelopment?*, *Journal of Urban Economics* 83, pp. 59–72
- Shaw A. (07/04/2017), Recent London Gallery Closures Show Struggle at Art Market's Middle, *Artsy.net*, disponibile su <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-london-gallery-closures-struggle-art-markets-middle> [Ultimo accesso 11/08/2019]
- Shaw A. (12/07/2017), In the wake of a wave of closures, galleries are adapting to survive, *The Art Newspaper*, disponibile su <https://www.theartnewspaper.com/news/in-the-wake-of-a-wave-of-closures-galleries-are-adapting-to-survive> [Ultimo accesso 11/08/2019]
- Sifakakis S. (2007), *Contemporary art's audiences. Specialist accreditation and the myth of inclusion*, *European Journal of cultural studies*, Vol 10(2), pp 203-223.
- Silva, E. B. (2006), *Distinction through visual art*. *Cultural Trends*, 15 (2/3), 141–158
- Smithsonian Institute (2004), *Results of the 2004 Smithsonian-wide Survey of Museum Visitors*, Smithsonian Institution Office of Policy and Analysis
- Soda G. (2001), *Reti organizzative per l'industria culturale*, in *artwork & network, Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale* (a cura di) Salvemini S., Soda G., Egea, Milano
- Stern M., Seifert S. (2010), *Cultural Clusters: The Implications of Cultural Assets Agglomeration for Neighborhood Revitalization*, *Journal of Planning Education and Research*. 29(3) pp. 262–279
- Sullivan O., Katz-Gerro T. (2007), *The omnivore thesis revisited: voracious cultural consumers*, *European Sociological Review*, 23 (2): 123–137
- TATE (2018), *Tate Annual Report 2017/18*, Tate publishing, Londra
- Thomaz F., Swaminathan V. (2015), *What goes around comes around: the impact of marketing alliances on firm risk and the moderating role of network density*, *Journal of Marketing*, Vol. 79 N. 5, pp. 63-79.
- Thompson D. (2009), *Lo squalo da 12 milioni di dollari*, Mondadori, Milano

Thornton S. (2010), *Smoked Venison: Can an Auction House Successfully Manage a Living Artist's Primary Market*, *The Economist*, disponibile su www.economist.com/news/2010/06/02/smoked-venison, [ultimo accesso 15/06/2019]

Troilo G. (2014), *Marketing nei Settori Creativi*, Milano, Pearson

Venice Galleries View (24/10/2018), *Art and business: roads to innovation* (comunicato stampa), disponibile su: http://www.marignanaarte.it/wp-content/uploads/2018/10/CS_VGVSIF.pdf [ultimo accesso 30/01/2020]

Vettese A. (1991), *Investire in Arte, Produzione, promozione e mercato dell'arte contemporanea*, *Il Sole 24 ore libri*, Milano

Vettese A. (1998), *Artisti si diventa*, Carrocci editore, Roma

Wagner J. (1999), *Aesthetic Value*, in *Consumer Value. A framework for analysis and research*, Routledge, Londra e New York, pp. 126-146

Wegner D., Padula A. D. (2010), *Governance and Management of Horizontal Business Networks: An Analysis of Retail Networks in Germany*, *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No.12, pp.74-88

Winkleman E. (2015), *Selling Contemporary Art. How to navigate the evolving market*, Allworth Press, New York.

Yogev T. (2010), *The social construction of quality: statusdynamics in the market for contemporary art*, *Socio-Economic Review* 8, pp 511–53

Yogev T., Grund T. (2012), *Network Dynamics and Market Structure: The Case of Art Fairs*, *Sociological Focus*, 45:1, 23-40.

Zampetti Egidi C. (2014), *Guida al mercato dell'arte moderna e contemporanea*, Skira, Milano

Zorloni A. (2011), *L'economia dell'arte contemporanea : mercati, strategie e star system*, Angeli, Milano

Zorloni, A. (2005), *Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists.*, *International Journal of Arts Management* 8(1), 61-71.