



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in Economia e Gestione delle Arti e delle Attività culturali

Tesi di Laurea Magistrale

*Lo Street artist* come imprenditore:  
dalla ribellione allo sviluppo di un modello di  
business sostenibile

**Relatrice**

Ch.ma Prof.ssa Elisabetta Lazzaro

**Correlatrice**

Ch.ma Prof.ssa Stefania Portinari

**Laureanda**

Beatrice Zanazzi

Matricola 870082

**Anno Accademico**

2020 / 2021

## Sommario

Introduzione .....	6
<b>I Capitolo Modelli di Business, applicazioni e progettazione .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Definizioni del modello di Business .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Modelli di business e loro applicazione.....</b>	<b>16</b>
1.2.1. <i>Modello di Hamel del 2000 .....</i>	<i>17</i>
1.2.2. <i>Modello di Morris, Schindehutte &amp; Allen (2005).....</i>	<i>18</i>
1.2.3. <i>Il modello a quattro sezioni di Johnson et al. (2008).....</i>	<i>20</i>
1.2.4. <i>Il modello di Gassmann et al. (2014) .....</i>	<i>22</i>
<b>1.3. Il Business Model Canvas di Osterwalder e Pigneur (2010).....</b>	<b>23</b>
1.3.1. <i>Il quadrante del cliente.....</i>	<i>25</i>
1.3.2. <i>Il quadrante prodotto.....</i>	<i>27</i>
1.3.3. <i>Il quadrante delle infrastrutture .....</i>	<i>28</i>
1.3.4. <i>Il quadrante dei finanziamenti.....</i>	<i>29</i>
1.3.5. <i>Vantaggi e limiti dei modelli finora considerati messi a confronto con il BMC .....</i>	<i>30</i>
<b>1.4. Le fasi di progettazione del Business Model Canvas .....</b>	<b>33</b>
<b>II Capitolo Il modello di business individuale e la sua contestualizzazione nell'ambito della Street art</b>	<b>38</b>
<b>2.1. Il modello di Business individuale .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2. La Street art: origini e sviluppi .....</b>	<b>41</b>
2.2.1 <i>Origini e percorso storico: dai graffiti alla Street art.....</i>	<i>42</i>
2.2.2 <i>La Street art, forme e protagonisti .....</i>	<i>46</i>
<b>2.3 La Street art in Italia.....</b>	<b>53</b>
2.3.1. <i>Milano.....</i>	<i>54</i>
2.3.2. <i>Bologna.....</i>	<i>58</i>
2.3.3. <i>Roma.....</i>	<i>60</i>
<b>2.4 Il mercato della Street art in Italia: tensione tra creatività e commercio .....</b>	<b>63</b>
2.4.1. <i>Il mercato dell'arte: una riflessione generale .....</i>	<i>63</i>
2.4.2. <i>La Street art dal sistema dell'arte contemporanea al mercato dell'arte: un business in costante crescita .....</i>	<i>65</i>
<b>III Capitolo La struttura del progetto e gli artisti partecipanti.....</b>	<b>71</b>
<b>3.1 Metodologia della ricerca e redazione dell'intervista.....</b>	<b>71</b>
<b>3.2 Analisi dei dati .....</b>	<b>75</b>
<b>3.3 Profilo dei partecipanti .....</b>	<b>76</b>
3.3.1 <i>Danilo Pistone in arte Neve (1986).....</i>	<i>77</i>
3.3.2. <i>Il collettivo Guerrilla Spam.....</i>	<i>80</i>
3.3.3 <i>Mauro Sgarbi (1972).....</i>	<i>83</i>
3.3.4 <i>Mauro Pallotta in arte MauPal (1972) .....</i>	<i>86</i>

3.3.5 <i>Matteo De Martin Pinter in arte Mate</i> .....	88
3.3.6 <i>Manuel di Rita in arte Peeta (1980)</i> .....	91
3.3.7 <i>Marco Galati in arte ShineRoyal</i> .....	94
<b>3.4 Limitazioni dello studio</b> .....	98
<b>IV Capitolo Dalla teoria alla pratica: il Business Model Canvas testato sugli artisti intervistati .....</b>	<b>99</b>
<b>4.1 Danilo Pistone in arte Neve</b> .....	100
4.1.1 <i>Segmento della clientela</i> .....	100
4.1.2 <i>Proposta di valore</i> .....	101
4.1.4 <i>Relazione con i clienti</i> .....	104
4.1.5 <i>Flussi di entrata</i> .....	105
4.1.6 <i>Risorse chiave</i> .....	106
4.1.7 <i>Attività chiave</i> .....	106
4.1.8 <i>Partnership</i> .....	107
4.1.9 <i>Struttura dei costi</i> .....	107
<b>4.2 Guerrilla Spam</b> .....	108
4.2.1 <i>Segmento della clientela</i> .....	109
4.2.2 <i>Proposta di valore</i> .....	110
4.2.4 <i>Relazione con i clienti</i> .....	111
4.2.5 <i>Flussi di entrata</i> .....	111
4.2.6 <i>Risorse chiave</i> .....	112
4.2.7 <i>Attività chiave</i> .....	112
4.2.8 <i>Partnership</i> .....	113
4.2.9 <i>Struttura dei costi</i> .....	113
<b>4.3 Mauro Sgarbi</b> .....	114
4.3.1 <i>Segmento della clientela</i> .....	114
4.3.2 <i>Proposta di valore</i> .....	115
4.3.3 <i>Canali</i> .....	116
4.3.4 <i>Relazione con i clienti</i> .....	116
4.3.5 <i>Flussi di entrata</i> .....	117
4.3.6 <i>Risorse chiave</i> .....	118
4.3.7 <i>Attività chiave</i> .....	118
4.3.8 <i>Partnership</i> .....	119
4.3.9 <i>Struttura dei costi</i> .....	119
<b>4.4 Mauro Pallotta in arte MauPal</b> .....	120
4.4.1 <i>Segmento della clientela</i> .....	120
4.4.2 <i>Proposta di valore</i> .....	121

4.4.3 Canali .....	122
4.4.4 Relazione con i clienti.....	122
4.4.5 Flussi di entrata.....	122
4.4.6 Risorse chiave.....	123
4.4.7 Attività chiave.....	124
4.4.8 Partnership.....	124
4.4.9 Struttura dei costi.....	124
<b>4.5 Matteo De Martin Pinter in arte Mate .....</b>	<b>125</b>
4.5.1 Segmento della clientela.....	125
4.5.2 Proposta di valore.....	126
4.5.3 Canali.....	126
4.5.4 Relazione con i clienti.....	127
4.5.5 Flussi di entrata.....	127
4.5.6 Risorse chiave.....	128
4.5.7 Attività chiave.....	129
4.5.8 Partnership.....	129
4.5.9 Struttura dei costi.....	130
<b>4.6 Manuel di Rita in arte Peeta.....</b>	<b>131</b>
4.6.1 Segmento della clientela.....	131
4.6.2 Proposta di valore.....	132
4.6.3 Canali.....	133
4.6.4 Relazione con i clienti.....	134
4.6.5 Flussi di entrata.....	134
4.6.6 Risorse chiave.....	136
4.6.7 Attività chiave.....	136
4.6.8 Partnership.....	137
4.6.9 Struttura dei costi.....	137
<b>4.7 Marco Galati in arte ShineRoyal .....</b>	<b>138</b>
4.7.1 Segmento della clientela.....	138
4.7.2 Proposta di valore.....	139
4.7.3 Canali.....	140
4.7.4 Relazione con i clienti.....	140
4.7.5 Flussi di entrata.....	141
4.7.6 Risorse chiave.....	142
4.7.7 Attività chiave.....	142
4.7.8 Partnership.....	143

4.7.9 <i>Struttura dei costi</i> .....	143
<b>V Capitolo Il Business Model Canvas riplasmato</b> .....	<b>144</b>
<b>5.1. Risultati a confronto: somiglianze e differenze tra i dati mappati nei modelli</b> .....	<b>144</b>
5.1.1 <i>Quadrante del prodotto</i> .....	145
5.1.2 <i>Quadrante della clientela</i> .....	148
5.1.3 <i>Quadrante delle Infrastrutture</i> .....	154
5.1.4 <i>Quadrante dei finanziamenti</i> .....	159
<b>5.2 Riflessioni e reinterpretazione del <i>Business model Canvas</i> in relazione all'ambito della <i>Street art</i></b> .....	<b>163</b>
5.2.1 <i>L'interfaccia del prodotto</i> .....	164
5.2.2 <i>L'interfaccia del cliente</i> .....	168
5.2.3 <i>L'interfaccia delle infrastrutture e risorse</i> .....	172
5.2.4 <i>Interfaccia degli aspetti finanziari</i> .....	175
<b>Conclusioni e sviluppi futuri</b> .....	<b>180</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>186</b>
<b>Sitografia</b> .....	<b>191</b>
<b>Appendice 1</b> .....	<b>195</b>

"Io credo che quando l'arte  
tornerà ad essere di nuovo mestiere,  
necessaria all'uomo come il pane del fornaio,  
allora potremo dire di aver ritrovato l'arte."

- Bruno Munari -

## Introduzione

Dare forma alle proprie idee attraverso le immagini, esprimere i propri pensieri mediante la raffigurazione diventa arte nel momento in cui si riesce a trasmettere un'idea, un sentimento, la propria interiorità, ad un pubblico più o meno ampio e più o meno competente, che riesce a "leggere" e decodificare il linguaggio iconico utilizzato. Ogni forma espressiva assume poi varie sfaccettature a seconda delle tecniche, dei materiali, degli stili e delle correnti artistiche alle quali si ispira colui che si dedica a questa attività. L'artista crea, realizza opere che il pubblico giudica, critica, apprezza, condanna, insomma valuta...

L'attività creativa di un artista può essere pertanto considerata e valutata non solo dal punto di vista stilistico ed estetico, ma anche attraverso una prospettiva di natura economica in quanto le opere possono generare valore.

Leggendo il libro "*Tutti i volti dell'arte*" di Flavio Caroli e Ludovico Festa (2008, p.119), nel capitolo dedicato al ruolo dei grandi mercanti, vi è una frase che è stata per me quasi una folgorazione:

*«la svolta avviene quando l'artista produce la sua opera indipendentemente dal committente: allora nasce il mercato moderno dell'arte. Allora si determina un'offerta. In quel momento, la produzione artistica incontra la domanda privata e pubblica...»*

Partendo da questa riflessione associata agli studi intrapresi in questo corso di laurea, che hanno permesso di ampliare le mie conoscenze ad un ambito non solo storico - artistico ma anche di natura economica, e ad alcune esperienze personali che mi hanno dato modo di conoscere in maniera più approfondita il mondo delle gallerie, ho maturato l'idea di approfondire un aspetto piuttosto rilevante che riguarda il mercato dell'arte ed il business più in generale che si muove intorno ad una corrente artistica cresciuta notevolmente in questi ultimi decenni, tanto da assumere particolare rilievo nel panorama contemporaneo.

Si tratta della *Street Art* o arte urbana, una tra le correnti artistiche più rappresentative di questo inizio secolo, entrata in maniera preponderante nel mercato dell'arte, raggiungendo in diversi casi quotazioni elevate, proprio in questi ultimi decenni. Questa frase potrebbe essere considerata da alcuni come un ossimoro in quanto associare le parole mercato dell'arte ed

economia al termine *Street art* farebbe arricciare il naso agli artisti più intransigenti di questo movimento, ma i dati parlano chiaro: nella classifica online stilata da Artprice<sup>1</sup>, tra luglio 2018 e giugno 2019, tra i primi cinque artisti più venduti all'asta quattro sono *Street artist* (Shepard Fairey si colloca al primo posto, seguito da Kaws mentre il quarto e quinto posto se lo aggiudicano Banksy e Keith Haring). Ecco quindi che l'arte urbana, non solo rappresenta una delle correnti che più influenza l'andamento del mercato dell'arte ai nostri giorni, ma anche un movimento che sta acquisendo sempre più notorietà ed approvazione tra il pubblico. Per tale motivo gli artisti che operano in questo ambito hanno la possibilità di sfruttare al meglio la scia di successo della *Street art* per ottenere adeguate gratificazioni anche dal punto di vista finanziario.

Nella maggior parte dei casi gli artisti, soprattutto nel momento del loro esordio, non possiedono capacità imprenditoriali e, non essendo abituati a sviluppare modelli di business redditizi per la loro attività artistica, tendono a rivolgersi ad intermediari, talvolta cercando da soli un modo per poter colmare le loro lacune, con risultati non sempre adeguati. Analizzare quest'ultimo aspetto è certamente vantaggioso per il soggetto che produce arte, in quanto può trovare un valido sostegno nella gestione proficua del proprio operato. Affinché ciò avvenga può essere utile adattare all'artista un modello di business, basato sulla teoria della progettazione aziendale. Punto nodale per l'artista è quello di costruire una propria identità e conseguentemente un proprio brand, per il quale si rende necessario sviluppare un personale modello di business, che definisca il suo essere e il suo esistere all'interno del mercato dell'arte. Gli artisti necessitano di strumenti di supporto per lo sviluppo di modelli di business che permettano loro di raggiungere il successo finanziario, per il quale talvolta è richiesto di saper “navigare” in un complesso ambiente economico, dove si rende necessaria una adeguata informazione e preparazione.

Lo scopo di questa tesi è quindi quello di comprendere se sia possibile fornire agli artisti che appartengono alla *Street art* uno strumento, di facile applicazione, che possa essere impiegato per la modellazione del business nella loro pratica. La domanda centrale che può considerarsi fulcro di questa tesi è:

---

<sup>1</sup> <https://it.artprice.com/artprice-reports/the-contemporary-art-market-report-2019/general-synopsis>



“con quale strumento e conseguentemente in che modo si può rispondere alle esigenze creative, economiche, sociali di coloro che operano nell’ambito della *Street art*?”

L’obiettivo finale di questo elaborato sarà proprio quello di arrivare a plasmare una schematizzazione del modello di business, che consenta agli *Street artist* di concettualizzare la loro pratica, focalizzando l’attenzione sulla possibilità di dare valore alla loro arte, anche in termini economici. Frequentemente viene richiesto loro di operare al di fuori del proprio campo di conoscenza nel tentativo di monetizzare la propria arte. In risposta a questo, molte scuole d’arte incorporano studi di economia, *marketing* e imprenditorialità nei loro corsi universitari (Carter, Carter, 2020). La docente universitaria Lazzaro E. (2020) in “*Art at the crossroads between creativity, innovation, digital technology and business, a case study*”, asserisce che i creativi talvolta mancano di conoscenze o competenze legate al business e questo rappresenta per loro un ostacolo da non sottovalutare per catturare il valore che si genera in termini economici. È essenziale che gli studenti d’arte, design, architettura... comprendano che le industrie culturali e creative (CCI) forniscono non solo valore culturale, diversità creativa, abilità e talento ma anche valore sociale ed economico con un potenziale innovativo non indifferente. A dimostrazione della maggiore considerazione che si dà allo sviluppo di modelli di business in ambito artistico, lo scrittore Marcus O’Dear (2020) porta all’attenzione della comunità accademica un progetto avviato nel 2019 e terminato nel 2020 presso l’Università delle arti di Londra (UAL), con il finanziamento di *Enterprise Educators UK*, che si è dedicato proprio all’aumento della comprensione, da parte degli studenti, dei modelli di business, in particolare nel contesto della scuola d’arte e delle industrie culturali e creative.

Mediante lo sviluppo degli obiettivi che seguono si cercherà di analizzare la possibilità di rispondere, in maniera adeguata, al quesito sopra esposto. Nei successivi capitoli verranno trattati i seguenti punti:

- Ricercare nella letteratura la migliore applicazione pratica dei modelli di business da adattare all’ambito della *Street art* che, come verrà evidenziato di seguito, si individua in quella sviluppata da Osterwalder e Pigneur, mediante il *Business Model Canvas*. All’interno del primo capitolo si articolerà una riflessione che parte dalla ricerca di una definizione di modello di business che permetta di descriverlo nella sua completezza. Vedremo che nella letteratura di settore esistono molteplici definizioni che vanno ad indagare aspetti differenti che caratterizzano il modello.

Dalla molteplicità delle definizioni esistenti si evince che per comprendere appieno il significato di modello di business è necessario partire dalle sue applicazioni pratiche e dai “canovacci” graficamente visibili. Per questa ragione il passaggio successivo di questa ricerca è stato quello di identificare, all’interno della letteratura, modelli strutturati in forma chiara e semplice nella loro rappresentazione grafica. Il *framework* più efficace dal punto di vista visivo e di immediata applicazione nell’ambito della creatività risulta essere il *Business Model Canvas*, che è stato analizzato nelle sue parti costitutive e confrontato ad altri strumenti di modellazione; successivamente si è dedicato un paragrafo all’analisi delle fasi di progettazione del *BMC* ritenuto idoneo allo sviluppo della tesi.

- Comprendere come un modello aziendale possa adattarsi al singolo (all’artista) e conoscere l’ambito in cui lo si vuole applicare è un ulteriore elemento da considerare. Nel secondo capitolo si descriverà la possibilità di sviluppare modelli di business basati sui singoli artisti, adattando la modellazione al contesto della *Street Art*, per la quale si rende necessaria una breve presentazione del movimento e dei suoi principali esponenti. Si parlerà delle sue origini e delle tecniche maggiormente utilizzate, concentrandosi in particolare sul panorama italiano, che può essere descritto prendendo in analisi le tre città simbolo dell’arte urbana: Milano Bologna e Roma. Di seguito si cercherà di analizzare il mercato in cui è inserita per poter adattare al meglio un modello di business agli artisti che vogliono trovare un loro spazio e raggiungere il successo anche dal punto di vista economico.
- Definire la metodologia con cui si vuole intervenire per conseguire l’obiettivo finale. Il terzo capitolo descriverà il metodo impiegato, fornirà le motivazioni per le quali si è arrivati a redigere un’intervista semi-strutturata, dalla quale si possano ricavare i dati che permetteranno di analizzare il modello di partenza, modificandolo poi in maniera oculata. Mediante la predisposizione di domande da formulare in interviste campione, sull’esempio di quelle inserite nel “canovaccio” del *Business Model Canvas*, si raccoglieranno i dati necessari per adattare concretamente il modello a ciascun artista intervistato. Nel capitolo sono presenti inoltre brevi profili degli artisti individuati per la campionatura e lo sviluppo della tesi (Neve, Guerrilla Spam, Mauro Sgarbi, Mauro Pallotta, Mate, Peeta e Shine Royal).

- Condurre interviste semi-strutturate a *Street artist* che operano nell'ambito dell'arte contemporanea italiana per campionare e mappare i dati all'interno della "tela" di Osterwalder e Pigneur. Nel quarto capitolo si ricaveranno i dati da ogni intervista per inserirli di seguito in un modello di partenza volto ad identificare da una parte gli elementi comuni che caratterizzano gli artisti e dall'altra a testare l'efficacia del modello ed eventualmente modificarlo nei punti che si sono rivelati meno coerenti con l'ambito trattato.
- Identificare le problematiche e le limitazioni del *BMC* per supportare al meglio i dati raccolti con il conseguente miglioramento del modello applicativo adattato all'ambito della *Street art*. Nella redazione del quinto capitolo si giungerà alla formulazione grafica di un modello che possa essere efficacemente utilizzato dagli artisti urbani. Partendo dal modello sviluppato da Carter e Carter (2020) sono state effettuate ulteriori modifiche che potessero essere coerenti con i risultati delle analisi dei dati ricavati durante le interviste. Sono state poi riportate le conclusioni segnalando le limitazioni di questo progetto di tesi, in quanto il modello finale non è stato testato da nessun artista e dunque, per comprenderne effettivamente la validità, sarebbe necessario individuare o proseguire con la campionatura di artisti disposti a collaudare il modello per comprenderne l'efficacia effettiva, i risultati, gli eventuali limiti e le reali possibilità, avendo modo di apportare le opportune modifiche per renderlo concretamente usufruibile.

## I Capitolo

### Modelli di Business, applicazioni e progettazione

Nei paragrafi seguenti si cercherà di proporre le principali definizioni che sono state attribuite al modello di business da più autori, per comprendere la sua utilità e il campo di applicazione, ma soprattutto analizzare i più significativi per individuarne punti di forza e di debolezza, nell'ottica delle loro possibili applicazioni pratiche. Il modello di business è una rappresentazione astratta del valore, che un'impresa o un singolo fornisce, al fine di generare entrate; è un campo di conoscenza che ha acquisito grande popolarità tra accademici e manager (Massa e Tucci, 2013). Tra quelli analizzati e presi in esame, uno degli strumenti di modellazione aziendale più noti è sicuramente il *Business Model Canvas (BMC)* di Osterwalder e Pigneur (2010), che fornisce una struttura generica e una serie di principi guida per lo sviluppo e la riqualificazione di un modello di business con il potenziale adatto a supportare gli artisti, nella concretizzazione della loro pratica. La natura generica del *BMC* ne consente l'implementazione in un'ampia gamma di mercati e il suo approccio visivo, in una sola pagina, lo rende facilmente accessibile. Questo permetterà di individuare le motivazioni che hanno portato alla scelta del *Business Model Canvas* di Osterwalder e Pigneur quale strumento di partenza maggiormente idoneo ad essere applicato all'ambito della *Street art*.

#### 1.1. Definizioni del modello di Business

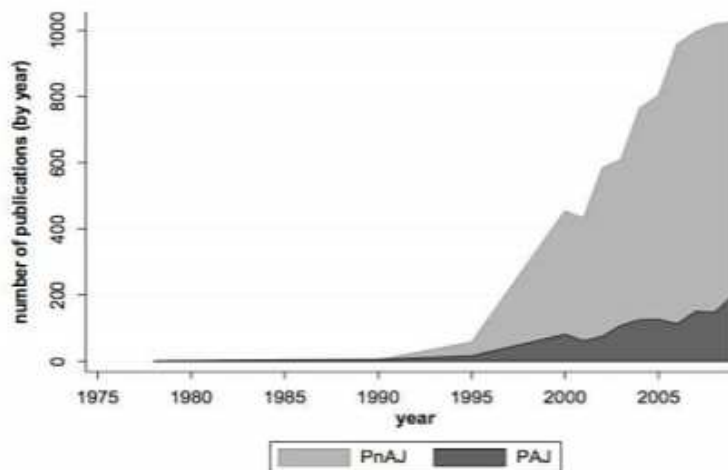
Il termine “Modello di Business” trae le sue origini dallo sviluppo e dalla crescita della *new economy* ed è divenuto di uso comune a partire dagli anni '90.

Diversi ricercatori hanno svolto studi sui modelli di business, principalmente nel campo della progettazione e gestione aziendale e, nel corso degli anni, le modellazioni del business hanno ottenuto un'attenzione crescente negli ambienti accademici e gestionali. La figura 1.1 può essere utile a comprendere la diffusione del concetto di *business model* all'interno della specifica letteratura. Si tratta di una riflessione che gli studiosi Zott, Amit e Massa (2011) hanno posto all'attenzione per permettere di comprendere l'enorme portata legata alla diffusione di questo tema, soprattutto dagli anni 2000 in avanti. Gli autori hanno creato, all'interno del grafico, una distinzione tra articoli derivati dall'ambiente non accademico (in grigio chiaro) rispetto a quelli del mondo accademico (in grigio scuro).

Delle 103 pubblicazioni prese in esame dagli studiosi si evince che:

- Il 37% non fornisce una precisa definizione del concetto di modello di business;
- Il 44% esplicita il concetto in maniera più precisa elencandone le sue componenti principali;
- Il 19% rimanda ad altri studi per definire la nozione.

**Figura 1.1: Diffusione degli articoli sul modello di business (1975-2010)**



**Fonte: Zott, Amit e Massa (2011 p.1023)**

Prendendo in esame diversi studi e fonti letterarie si nota che le definizioni di modello di business sono molteplici: talune abbastanza sintetiche, altre più articolate.

Timmers (1998, p.2) definisce il *business model* come:

- Un'architettura del prodotto, del servizio e dei flussi informativi, inclusa una descrizione dei vari attori aziendali e dei loro ruoli;
- Una descrizione dei potenziali benefici per vari attori aziendali;
- Una descrizione delle fonti di reddito.

Secondo Rappa il modello di business spiega semplicemente come l'azienda fa soldi (Rappa, 2002).

Per Morris et al. (2005) un modello di business è una «*rappresentazione sintetica di come un insieme interrelato di variabili decisionali, nelle aree della strategia d'impresa,*

*dell'architettura e dell'economia, è indirizzato a creare un vantaggio competitivo e sostenibile in mercati definiti» (p. 727).*

Johnson et al. nel 2008 definiscono i modelli di business come caratterizzati da «*quattro elementi interconnessi che, presi insieme, creano e forniscono valore*» (p. 52). Queste quattro componenti sono: la proposta di valore per il cliente, la formula di profitto, le risorse chiave e i processi chiave.

Altri autori, invece, descrivono il termine inserendo maggiori dettagli e fornendo una visualizzazione più articolata del modello.

Secondo Chesbrough (2010) un modello di business svolge diverse funzioni:

- articola la proposta di valore attraverso un'offerta basata sulla tecnologia;
- identifica un segmento di mercato e specifica il meccanismo di generazione delle entrate;
- definisce la struttura della catena del valore, necessaria per creare e distribuire l'offerta e gli assetti complementari utili a sostenere la posizione nella catena;
- descrive in dettaglio i meccanismi di guadagno attraverso i quali l'impresa sarà pagata per l'offerta;
- stima la struttura dei costi e il potenziale di profitto;
- descrive la posizione dell'azienda all'interno della rete di valore che collega fornitori e clienti;
- formula la strategia competitiva con cui l'impresa innovatrice acquisirà e manterrà vantaggio sui rivali.

Osterwalder e Pigneur (2010) affermano che il modello di business è la rappresentazione di una logica di business. In ambito aziendale descrive cosa una compagnia offre ai suoi clienti, come li può raggiungere e come si relaziona con loro; nello stesso tempo descrive quali risorse, attività e partner servono per raggiungere i propri obiettivi; infine spiega in concreto come guadagnare.

Fielt (2013, p.92) utilizza nella sua definizione il concetto di valore, articolandola in questo modo:

«un modello di business descrive la logica del valore di un'organizzazione spiegando come si possa creare e catturare il valore del cliente per poi rappresentarlo in modo conciso, attraverso un insieme interrelato di elementi che affrontano contenuti inerenti il cliente, la proposta di valore, l'architettura organizzativa e le dimensioni economiche».

Esistono altre descrizioni che si dedicano ad ulteriori aspetti del modello di business, innescando aggiuntive riflessioni da parte dei rispettivi autori. Da tutto ciò si evince che l'ambiente accademico deve ancora trovare una definizione armonizzata e concordata per il modello di business, tuttavia da quelle prese in esame già si intravedono le possibili applicazioni e i campi d'azione. In questo capitolo sono state riportate le affermazioni più diffuse e citate ma anche quelle che sono più attinenti ed adeguate agli scopi di questa tesi.

Dopo aver considerato alcune definizioni date al modello di business risulta logico entrare più dettagliatamente nell'argomento, osservando cosa le aziende fanno, attraverso lo sviluppo grafico di modelli che possano, presentandosi anche in forme differenti, rappresentare l'azienda e aiutare i manager ad elaborare delle strategie funzionali. In una nuova impresa, il processo di innovazione del modello di business inizia con la creazione di un prototipo, che consenta alle imprese di articolare chiaramente la loro offerta di valore per poi poterla implementare nel futuro. Il *business model* è abitualmente distinto in: *business process model* e *organization model*. Il modello di business considera non solo la proposta di valore per la gestione della conoscenza e delle idee, adattandola alla clientela di riferimento, ma offre anche una buona comprensione delle risorse e delle attività necessarie per fornire questa proposta di valore, senza trascurare la capacità di reperire finanziamenti per poterla mettere in atto. La creatività è un valore aggiunto in quanto consente di generare idee, anche innovative, che permettano di progredire.

In tale prospettiva, secondo Naggar (2015), che fonda la sua riflessione sulla definizione fornita da Osterwalder e Pigneur, il punto di partenza è la capacità di gestire le idee e la conoscenza. In particolare, viene auspicata la possibilità di dare vita ad un sistema gestionale della conoscenza e delle idee, attraverso una progettazione intesa come un ecosistema coerente, che tiene conto dei fattori di controllo e si basa sulle preferenze e sugli interessi degli *stakeholder*.

In questo caso per costruire un modello di business coerente Naggar identifica quattro fasi:

- 1) individuazione dei profili e delle motivazioni degli *stakeholder* e valore che l'ecosistema propone a ciascuno;
- 2) descrizione delle attività chiave;
- 3) comprensione di cosa renderà possibile queste attività, quindi identificazione delle risorse e dei partner e il tipo di relazione individuata con e tra gli *stakeholder* e i canali attraverso i quali si otterrà la proposta di valore;
- 4) identificazione dei costi associati al funzionamento del sistema e studio delle possibili modalità di finanziamento.

Riassumendo possiamo individuare, all'interno delle considerazioni sopra esposte, le motivazioni che rendono il modello di business così interessante e degno di considerazione:

- aiuta le aziende o il singolo a comprendere dove si posiziona il business nella catena di valore, andando a determinare cosa può ottenere un eventuale consumatore;
- può fornire previsioni o fallimenti andando ad indagare il mercato in cui si posiziona;
- focalizza una chiara *mission* e *vision* dell'impresa;
- crea un set di valori che possono aiutare a condurre il business;
- realizza un profilo dei potenziali clienti;
- determina un piano d'azione e un programma per raggiungere scopi e obiettivi;
- sviluppa una descrizione dei prodotti e dei servizi offerti;
- formula una spiegazione delle strategie di *marketing*;
- compie una sintesi dell'andamento dell'attività che può essere applicata per introdurre il business a fornitori, venditori o finanziatori.

Il modello di business può essere analizzato impiegando diverse metodologie e strumenti. La modellazione aziendale è molto complessa e per semplificarla sono state studiate delle schematizzazioni che utilizzano differenti livelli di astrazione per descrivere le operazioni compiute dall'azienda (Massa e Tucci, 2013).

I metodi di visualizzazione sono normalmente impiegati per avere elementi tangibili su cui poter riflettere.



## 1.2. Modelli di business e loro applicazione

Le applicazioni del modello di business riportate di seguito, in forma schematica, mostrano in sostanza la strategia che un'azienda intende compiere per crescere o portare avanti i propri obiettivi. La strategia infatti è uno dei punti di partenza che spinge alla formazione dei modelli di business. Il modello di business altro non è che il riflesso di scelte strategiche effettuate per raggiungere obiettivi ben definiti. La strategia dice cosa fare, mentre il modello dice come fare per mettere in atto ciò che è stato programmato. Si tratta pertanto di due concetti che possono dirsi complementari. La strategia aziendale può quindi definirsi come una serie di operazioni, coordinate in un piano pluriennale di intervento, inerenti l'uso efficace ed efficiente delle risorse disponibili, il cui impiego mira al raggiungimento di un predeterminato obiettivo di fondo. Anche gli artisti, per emergere, molto spesso devono studiare una loro strategia, per potersi mostrare in maniera convincente all'interno del mercato dell'arte e conseguentemente affermare sé stessi. Prima di porre l'attenzione sulle strategie che gli artisti possono elaborare è necessario comprendere in maniera approfondita quanto accade all'interno delle aziende e di conseguenza quali modelli vengano utilizzati per perseguire la propria missione. In questo caso le diverse schematizzazioni sono viste come guide per le aziende. L'approccio proposto è quindi quello della visualizzazione dell'impalcatura sulla quale si costruisce il modello. Nel paragrafo corrente vengono riportate schematizzazioni differenti, con lo scopo di individuare quella che meglio si possa adattare all'ambito considerato. Molti strumenti per la definizione della strategia e dei modelli di business sono basati su grafici e schemi visivi. Le mappe sono normalmente usate come rappresentazione grafica della strategia e dei problemi correlati. Uno dei *framework* proposti, più conosciuti e popolari, è il *Business Model Canvas* sviluppato da Osterwalder (2004) ed ampliato in collaborazione con Pigneur (2010) che in seguito verrà descritto. Oltre a questo "canovaccio" ci sono anche molti altri *frameworks* di rilievo attinenti a questa tematica (Hamel, 2000; Morris, Schindehutte & Allen, 2005; Johnson et al., 2008; Gassman et al., 2014; Zott, Amit e Massa, 2011). Negli ultimi due decenni sono state progettate diverse schematizzazioni che mostrano tra loro alcune somiglianze, pur differenziandosi per altri aspetti. Tra le somiglianze si individua la necessità di mostrare come un'azienda possa creare e catturare valore (Fiel, 2013).

Hoffmann (2013) sostiene che i diversi *frameworks* siano alla fine elementi dello stesso modello di business volti a fornire una rappresentazione dell'evoluzione di un'azienda e che possano

guidare i team a comprendere le relazioni che si innescano tra le varie componenti, al fine di produrre nuovi modelli. Tutti questi aspetti possono essere identificati nei seguenti *canvas*. Gli esempi qui presentati sono solo una parte di quelli esistenti nella folta letteratura, che dagli anni '90 ha iniziato a fiorire. Per lo sviluppo di questa tesi sono di seguito descritti i più rappresentativi e adattabili al campo della creatività. In questa sezione verranno evidenziati gli aspetti più importanti di una selezione di *frameworks* per comprenderne le diverse componenti e le loro potenzialità applicative.

### 1.2.1. Modello di Hamel del 2000

Hamel predispose il proprio modello per aiutare le aziende ad elaborare delle strategie, fornendo strumenti e metodi utili a rispondere ad alcune delle domande fondamentali poste all'interno dell'ambiente aziendale. Una società non può fare affidamento su estranei per generare la prospettiva fondamentale, orientata a nuove strategie, nuove traiettorie di crescita e nuovi esperimenti da mettere in atto, pertanto la domanda che Hamel (2000) si pone e che poi dà il via allo sviluppo del suo modello è la seguente: come si riesce a rimanere rilevanti in un mondo in rapida evoluzione?

L'autore descrive un modello di business contenente diversi elementi e costituito da quattro componenti principali (figura 1.2) che sono:

- interfaccia con il cliente,
- strategia principale,
- risorse strategiche,
- rete di valore.

A loro volta queste componenti di base sono collegate tra loro attraverso i seguenti indicatori:

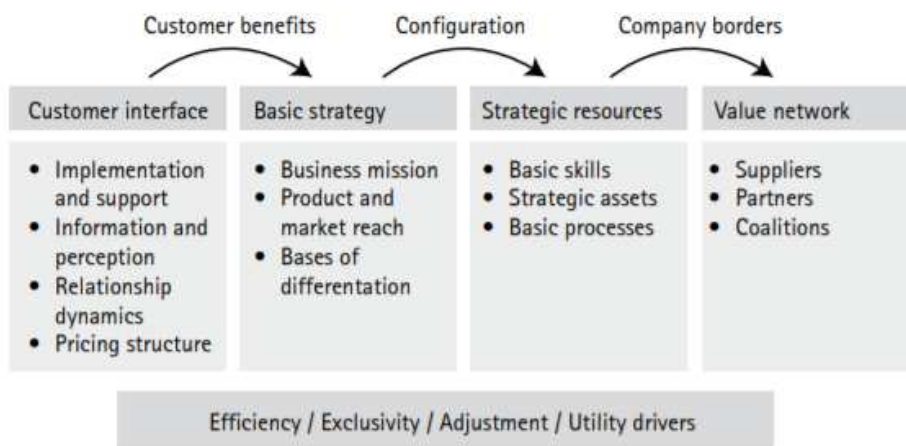
- vantaggi per il cliente,
- configurazione delle attività,
- confini aziendali.

La strategia principale definisce la missione dell'azienda e in particolare cosa cerca di realizzare a livello globale, spiega le motivazioni insite nella creazione di uno specifico modello di business. Inoltre mostra i prodotti, i mercati e i segmenti entro i quali l'azienda è in competizione, spiegando come essa possa prevalere nei confronti dei suoi concorrenti. Le

risorse strategiche contengono le competenze chiave ossia le abilità, le conoscenze o le capacità uniche dell'azienda, specifica gli assetti strategici dell'ente e il suo processo centrale.

L'interfaccia che riguarda il cliente cerca di visualizzare come l'azienda possa raggiungere i propri fruitori, cercando di individuarne gli interessi, per interagire con loro. Infine l'ultima componente mostra la catena di valore dell'azienda ossia fornitori, partner e coalizioni.

**Figura 1.2 Schematizzazione del modello di Hamel (2000)**



**Fonte: Hamel (2000) p.10**

### 1.2.2. Modello di Morris, Schindehutte & Allen (2005)

Gli autori si sono applicati allo scopo di progettare un quadro che si basi sul valore. Vengono forniti suggerimenti riguardo al modo in cui ci si potrebbe aspettare che i modelli di business emergano ed evolvano nel tempo. Nel testo di Morris Schindehutte & Allen (2005) si afferma che il modello di business è connesso ad una serie di altri concetti manageriali e, allo stesso tempo, è in grado di catturare le componenti chiave della pianificazione aziendale. Non si tratta di una strategia vera e propria, ma ne include alcuni elementi e allo stesso modo non è un set di attività, sebbene i set di attività supportino ogni elemento del modello. Viene proposto un quadro composto da tre stadi decisionali: “fondazione”, “proprietario” e “regole” (tabella 1.1). Il livello della “fondazione” è necessario a catturare l'essenza del modello, permette di prendere decisioni generali che riguardano ciò che è o meno business ed analizza le decisioni di base che ogni imprenditore dovrebbe prendere, in modo tale da consentire anche un confronto tra imprese (Morris Schindehutte & Allen, 2005).

Il livello “proprietario” consente lo sviluppo di variabili che si traducono in un vantaggio sul mercato ed esplicano in che modo sia possibile creare valore.

L'ultimo livello, quello delle “regole”, crea i principi guida per le decisioni prese agli stadi precedentemente descritti. Permette di creare regole operative e linee guida che possano garantire la conversione degli elementi fondanti in azioni strategiche continue.

I livelli debbono rispondere ad alcuni quesiti come ad esempio: in quale modo l’azienda creerà valore? (fattori dell’offerta) Per chi l’azienda crea valore? (fattori di mercato) Quali sono le fonti di vantaggio interne all’azienda? Come si posizionerà l’azienda sul mercato? Come farà a guadagnare? A cosa ambisce l’imprenditore?

Il *framework* proposto consente dunque all’utente di progettare, descrivere, categorizzare, criticare e analizzare un modello di business facilmente adattabile a qualsiasi compagnia. Fornisce uno strumento versatile che permette un immediato adattamento a livello strategico di tutti gli elementi che caratterizzano l’azienda.

**Tabella 1.1 Esempio di “canovaccio” di Morris, Schindehutte & Allen (2005) sul modello di business della Southwest Airlines**

Table 3  
Characterizing the business model of Southwest Airlines

	Foundation level	Proprietary level	Rules
Component 1: Factors related to offering	Sell services only Standardized offering Narrow breadth Shallow lines Sell the service by itself Internal service delivery Direct distribution	Short haul, low-fare, high-frequency, point-to-point service Deliver fun Serve only drinks/snacks Assign no seats/no first class Do not use travel agents/intermediaries Fully refundable fares, no advance purchase requirement	Maximum one-way fare should not exceed US\$____ Maximum food cost per person should be less than US\$____
Component 2: Market factors	B2C and B2B (sell to individual travelers and corporate travel departments) National Retail Broad market Transactional	Managed evolution from regional airline to servicing to 59 airports in 30 states Careful selection of cities based on fit with underlying operating model	Specific guidelines for selecting cities to be serviced 85% penetration of local markets
Component 3: Internal capability factors	Production/operating systems	Highly selective hiring of employees that fit profile; intense focus on frontline employees Do not operate a hub and-spoke route system. Fly into uncongested airports of small cities, less congested airports of large cities Innovative ground operations approach Independent baggage handling system Use of Boeing 737 aircraft No code sharing with other airlines	At least 20 departures per day from airport Maximum flight distance should be less than ____ miles Maximum flight time should be less than ____ minutes Turnaround of flights should be 20 minutes or fewer
Component 4: Competitive strategy factors	Image of operational excellence/ consistency/dependability	Differentiation is achieved by stressing on-time arrival, low fares, passengers having a good time (spirit of fun) Airline that love built	Achieve best on-time record in industry
Component 5: Economic factors	Fixed revenue source High operating leverage High volumes Low margins	Short-haul routes and high frequency of flights combined with consistently low prices and internal efficiencies result in annual profitability regardless of industry trends	Maintain cost per passenger mile below US\$____
Component 6: Growth/exit factors	Growth model	Emphasis on growth opportunities that are consistent with business model	Managed rate of growth

Fonte: Morris, Schindehutte & Allen (2005) p.731

### *1.2.3. Il modello a quattro sezioni di Johnson et al. (2008)*

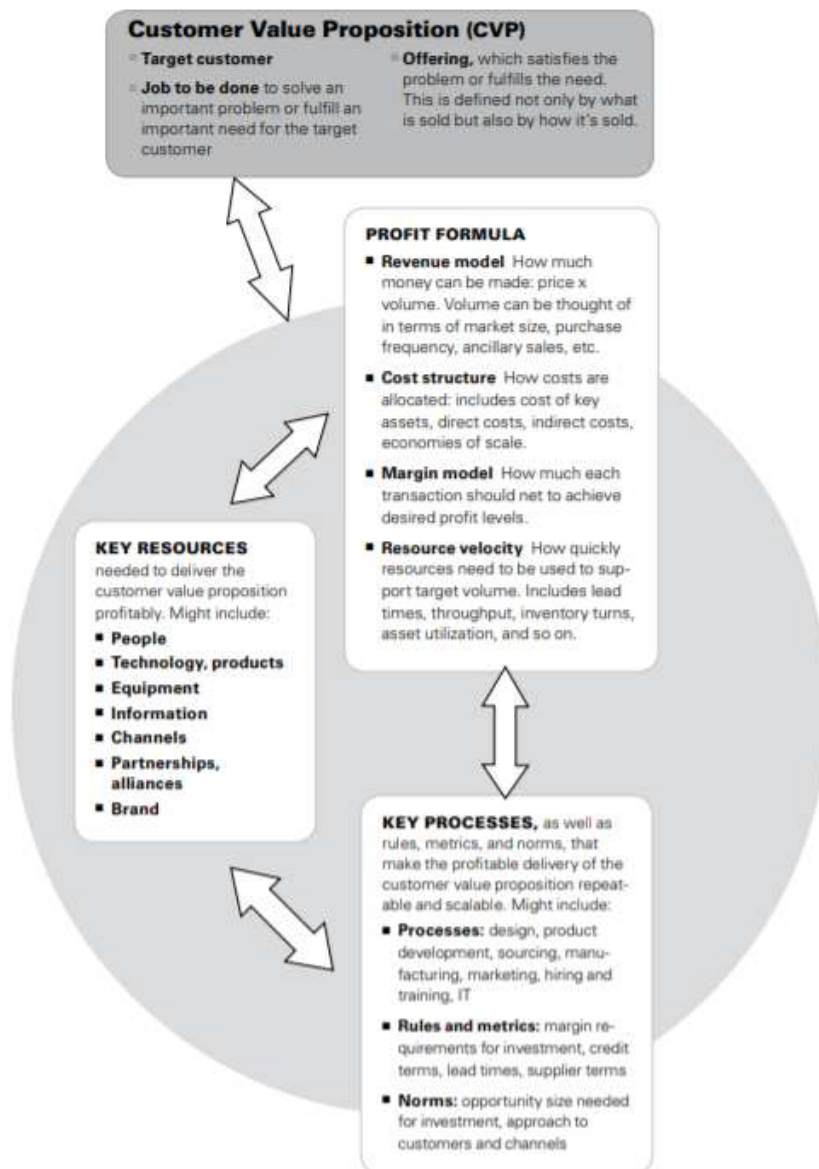
Nell'articolo che descrive il modello di Johnson et al. (2008) gli autori affermano che grandi modelli di business sono in grado di rimodellare le industrie e guidarle verso una crescita spettacolare. Tuttavia, alle volte, i manager non comprendono a fondo il modello usato e di conseguenza non riescono ad applicarlo nel modo migliore. Nel testo si parla di osservare i necessari passaggi per una corretta applicazione dello strumento. La prima azione da compiere è quella di comprendere cosa renda il proprio modello funzionale al successo rispondendo alle seguenti domande: quale problema del cliente risolve? Come fa l'azienda a fare soldi?

In un secondo momento il manager dovrebbe individuare i segnali che dimostrano che tale modello di business necessita di cambiamenti per rimanere competitivo. Infine è necessario comprendere se cambiare il modello valga lo sforzo che questa azione comporta. Il modello di Johnson et al. si basa su quattro elementi ad incastro che, se combinati tra loro, possono creare e fornire valore (figura 1.3).

- Il primo elemento è la proposta di valore del cliente: un'azienda di successo è quella che ha trovato un modo per creare valore per i clienti.
- Il secondo elemento è la formula di profitto che mostra come un'azienda crea valore per sé stessa cercando di creare valore per il cliente. La formula del profitto consiste nel modello di ricavo (prezzo per volume), struttura dei costi (costi diretti, indiretti ed economie di scala), modello di margine, capacità di approvvigionamento e gestione delle risorse necessarie.
- Il terzo elemento riguarda le risorse chiave cioè quali risorse consentono di fornire la proposta di valore al cliente. Si tratta di risorse inerenti le persone, la tecnologia, i prodotti, le strutture, le attrezzature, i canali e il marchio, necessari a fornire una proposta di valore mirata al cliente.
- L'ultimo elemento riguarda i processi chiave che consentono all'azienda di fornire una proposta di valore strutturata, attraverso la definizione dei processi, lo sviluppo del prodotto e la definizione delle strategie di vendita. Queste procedure possono comprendere attività ricorrenti come: formazione, sviluppo, produzione, definizione del budget, pianificazione, vendita e assistenza.

Tutti gli elementi sono tra loro interdipendenti pertanto se cambia uno di essi conseguentemente si avranno cambiamenti anche negli altri.

Figura 1.3 La schematizzazione del modello di Johnson et al. (2008)



Fonte: Johnson et al. (2008) p. 54

#### 1.2.4. Il modello di Gassmann et al. (2014)

Nel trattato di Gassmann et al. (2014), nella parte introduttiva, viene sottolineata la difficoltà di molte aziende a mantenere il successo nel tempo, pur avendo prodotti innovativi, con il conseguente rischio di cadere in un inevitabile fallimento; la ragione di questo fallimento si giustifica nel fatto che le imprese non hanno saputo sviluppare un buon modello di business. Gli autori descrivono il loro modello di business utilizzando una concettualizzazione che si riferisce a quattro dimensioni: del Chi, del Cosa, del Come e del Valore (figura 1.4). Questo sviluppo consente agli autori di fornire un quadro chiaro dell'architettura del modello di business proposto.

- Dimensione del Chi: il modello è rivolto ad una specifica tipologia di cliente, pertanto è necessario conoscere chi sia il cliente.
- Dimensione del Cosa: questo settore è determinante per descrivere cosa viene offerto al cliente, ossia la proposta di valore.
- Dimensione del Come: per costruire una proposta di valore un'azienda deve essere in grado di padroneggiare diversi processi e attività. In questa sezione, oltre alle capacità dell'azienda, sono inserite le risorse coinvolte.
- Dimensione del Valore: è la quarta ed ultima dimensione indicata nel modello di Gassmann et al. e serve a motivare perché il modello di business è finanziariamente sostenibile, definendo le modalità con le quali si generano i ricavi.

Rispondendo alle domande indicate nel *framework*, il modello di business diventa tangibile e dunque utilizzabile a livello pratico. Per gli autori risulta molto importante sottolineare che l'impresa agisce in un ecosistema poiché entra in contatto con l'ambiente esterno ad essa, interagendo con esso.

Figura 1.4 Visualizzazione del modello di Gassmann et al. (2014)

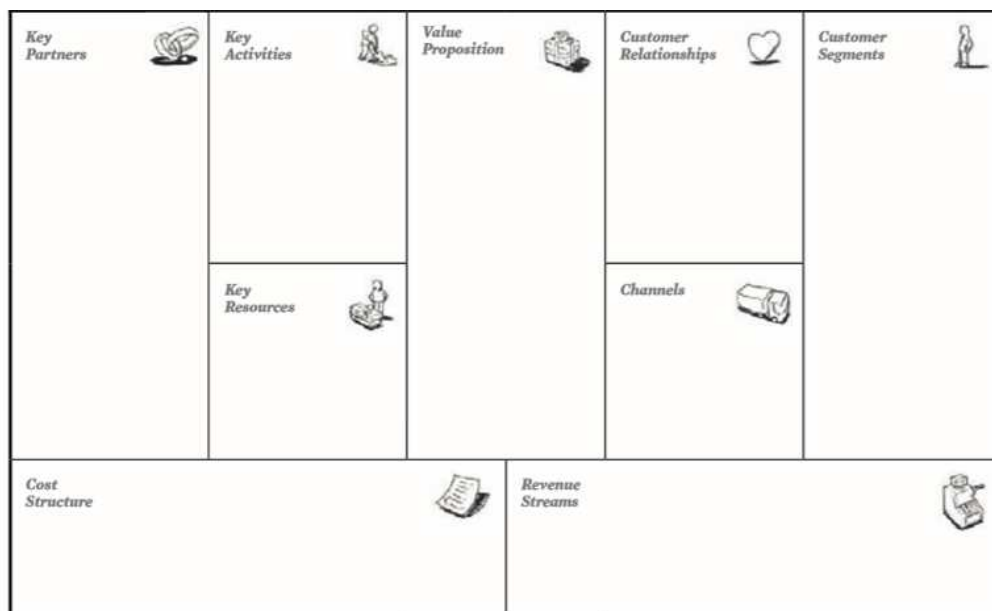


Fonte: Gassmann et al. (2014) p.91

### 1.3. Il *Business Model Canvas* di Osterwalder e Pigneur (2010)

Si tratta forse del modello più diffuso e “popolare” sviluppato nel 2010 da Osterwalder e Pigneur. Offre una schematizzazione semplice, visivamente chiara, compresa in una sola pagina sulla quale si può progettare, innovare e dialogare (figura 1.5).

Figura 1.5 Il *Business Model Canvas* di Osterwalder e Pigneur (2010)



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) p.44



Il *Business Model Canvas (BMC)* è uno strumento semplice, di facile utilizzo e allo stesso tempo intuitivo, nel quale ogni scompartimento va necessariamente compilato al fine di ideare una strategia che metta la proposta di valore e il prodotto al primo posto, permettendo alle aziende di porsi in una posizione di vantaggio. Il *BMC* include nove scompartimenti o elementi costitutivi, che consentono di mostrare la logica con la quale un'azienda intende monetizzare. I nove blocchi coprono quattro aree principali: clienti, prodotto, infrastrutture e redditività finanziaria. La divisione in quadranti permette di centrare al meglio le aree individuate, al fine di agire sui punti chiave, attraverso una compilazione schematica del modello. Ciascun blocco deve rispondere a domande precise che permettano di mostrare una panoramica complessiva della situazione.

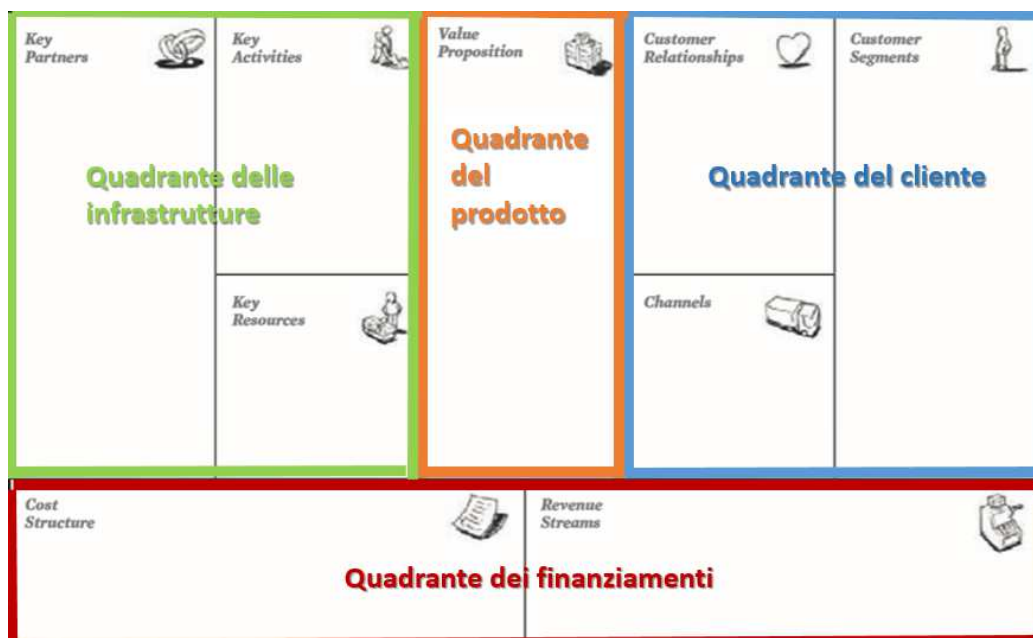
I due autori giungono alla realizzazione di questo modello prendendo in considerazione la *Balanced Scorecard* di Kaplan e Norton del 1992. Si possono infatti riscontrare dei punti di somiglianza ed affinità tra le sezioni del *Business Model Canvas* (collegamento con il cliente, prodotto, gestione delle infrastrutture e aspetti finanziari) e le quattro prospettive su cui si fonda il secondo strumento di misurazione integrata delle performance (prospettiva del cliente, prospettiva dell'innovazione e apprendimento, prospettiva della gestione dei processi e prospettiva economico-finanziaria). L'unica incongruenza si riscontra nel confronto tra il prodotto da un lato e la prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento, ossia la capacità dell'azienda di migliorare attraverso la proposta di valore – offerta, dall'altro. Per gli altri punti si evince una vicinanza tra le due forme di modellazione. Alla base di entrambe le prospettive si osserva come la proposta di valore sia il punto nodale che si sviluppa attraverso attività e risorse chiave (figura 1.6).

**Figura 1.6** Confronto tra le componenti del *Business Model Canvas* e la *Balanced Scorecard*

<i>Business Model Canvas</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• interfaccia con il cliente</li> <li>• prodotto</li> <li>• gestione delle infrastrutture</li> <li>• aspetti finanziari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prospettiva del cliente</li> <li>• prospettiva dell'innovazione e apprendimento</li> <li>• prospettiva della gestione dei processi</li> <li>• prospettiva economico-finanziaria</li> </ul>

Una volta visti i punti di contatto con la *Balanced Scorecard*, si possono ora analizzare gli elementi del *Business Model Canvas* raggruppandoli in quattro aree o quadranti fondamentali: il quadrante del cliente, del prodotto, delle infrastrutture, dei finanziamenti (figura 1.7).

**Figura 1.7** Le quattro aree della tela



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) p.44 modificata per sottolineare le aree di cui si compone il modello

### 1.3.1. Il quadrante del cliente

Questo quadrante comprende tre sotto-aree descritte in maniera molto chiara da Osterwalder e Pigneur (2010):

- 1) **Il segmento della clientela:** questo settore mira a descrivere chi l'azienda sta cercando di attrarre e servire; senza clienti è infatti impossibile sopravvivere all'interno di un mercato. I clienti possono essere raggruppati in base alle caratteristiche che presentano, per adattare al meglio i prodotti offerti dall'azienda. Un'impresa deve essere consapevole di quali segmenti servire e quali segmenti di clientela ignorare. Una volta presa questa decisione, è possibile progettare con cura un modello di business rivolto alle esigenze specifiche del cliente. Si rende quindi necessario considerare per chi si sta creando valore e quali siano i clienti principali.
- 2) **Il segmento delle relazioni con i clienti:** è un compartimento estremamente importante per comprendere quali tipi di relazione si possano avviare con i clienti e con ogni

segmento di clientela individuato. In sostanza un *business model* si sviluppa al fine di comprendere a fondo come instaurare rapporti con la clientela in modo tale che questa si mantenga nel tempo. In questo specifico ambito si devono applicare le competenze necessarie ad offrire credibilità attraverso campagne di comunicazione efficaci. Riassumendo, le relazioni con i clienti possono essere guidate dalle seguenti motivazioni (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.28):

- Acquisizione dei clienti
- Fidelizzazione dei clienti
- Incremento delle vendite (*upselling*)

I rapporti con la clientela, richiesti dal modello di business di un'azienda, possono influenzare profondamente l'esperienza complessiva del cliente, pertanto è necessario completare in modo appropriato questo campo del *framework*, tenendo conto del tipo di relazione da attivare con ciascuno dei segmenti di clientela. In questo blocco infatti va individuato il tipo di servizio e supporto offerto al cliente in modo tale da comprendere quali saranno conseguentemente i costi legati a determinati servizi. L'azienda può fornire un servizio differenziato che preveda l'assistenza personale al cliente, guidandolo durante la compravendita di un prodotto, oppure lasciare la possibilità di offrire una maggior libertà al cliente, che può in questo modo sentirsi meno vincolato nelle scelte; talvolta le aziende prediligono la creazione di una comunità di utenti, clienti che possono in questo modo mettersi in contatto tra loro e far conoscere il prodotto ad un numero sempre maggiore di persone. Vi è poi un'ultima possibilità, accolta da un numero sempre maggiore di aziende, di superare il tradizionale rapporto cliente-fornitore per co-creare valore con i clienti stessi che, coinvolti possono sentirsi maggiormente presi in causa.

- 3) ***Il segmento dei canali*** (attraverso i quali si raggiunge la clientela): questo è il comparto nel quale vengono inseriti i dettagli riferiti alla comunicazione e consegna dei prodotti, ovvero i punti di contatto con il cliente. I canali da un lato possono sensibilizzare e aiutare i clienti a valutare la proposta di un'azienda, dall'altro consentono di acquistare prodotti o servizi specifici, fornendo assistenza al cliente prima e dopo la vendita. Il blocco richiede di conoscere le reti attraverso le quali raggiungere le diverse tipologie di clientela, individuando quali di queste siano più funzionali, più economiche e maggiormente utilizzate. Esistono poi delle distinzioni tra canali diretti e indiretti, tra

canali di proprietà (diretti o indiretti) e canali partner. Trovare il giusto mix tra i differenti canali per ottimizzare le modalità con le quali i clienti vogliono essere raggiunti è fondamentale per portare una proposta di valore congrua ed efficace sul mercato.

### *1.3.2. Il quadrante prodotto*

Questa sezione del modello di business si fonda sulla **proposta di valore** che l'azienda fornisce ai vari segmenti della clientela. Fornire valore è il motivo per il quale i clienti si rivolgono a un'azienda piuttosto che a un'altra, in quanto è necessario soddisfare le esigenze del cliente, mediante la creazione di prodotti o servizi che siano da un lato accattivanti e dall'altro economicamente attraenti. In questo senso, la proposta di valore è un'aggregazione o un insieme di vantaggi, che l'azienda offre ai clienti. Alcune proposte di valore possono essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o dirompente. Ci si dovrebbe pertanto interrogare per comprendere: Quale valore si fornisce al cliente? Quali bisogni del cliente si devono soddisfare? Quali esigenze dei clienti si stanno soddisfacendo? Quali pacchetti di prodotti e servizi vengono offerti a ciascun segmento di clientela? Se i valori offerti possono essere qualitativi e quantitativi, quali elementi creano valore?

Al primo posto va considerato l'elemento dell'innovazione ossia la proposta di novità che sorprenda positivamente il cliente. Se non si applicano elementi innovativi è comunque necessario offrire un prodotto con caratteristiche migliori rispetto ad un altro già presente sul mercato o che sia personalizzabile, ovvero adattabile alle esigenze di specifici clienti. Negli ultimi anni infatti si sono adottati metodi di co-creazione che coinvolgono il pubblico e lo rendono partecipe all'ideazione del prodotto stesso, che poi desiderano acquistare. Altra caratteristica determinante nella presentazione di un prodotto, che lo renda accattivante, è il suo design e la sua estetica, così come è decisivo che il prodotto sia caratterizzato da un brand, un marchio, che lo mostri riconoscibile al fine di fidelizzare la clientela. Un ultimo aspetto fondamentale è il prezzo, per il quale si cerca di ottenere prodotti della migliore qualità al minor prezzo possibile, in modo tale che il cliente sia maggiormente invogliato ad acquistare (si vedrà di seguito che per il settore della cultura e dell'arte le cose sono decisamente diverse). Il prodotto deve essere pertanto accessibile e il suo acquisto non deve rappresentare un rischio per il cliente che deve fruirne facilmente.

### 1.3.3. Il quadrante delle infrastrutture

Questo segmento si suddivide a sua volta in tre blocchi:

- 1) Blocco delle **attività chiave**: in questa parte del *BMC* si descrivono le attività più importanti che un'azienda deve sviluppare per far funzionare il proprio modello di business. In sostanza si tratta di dichiarare le azioni fondamentali per intraprendere operazioni volte al successo. Queste attività dovrebbero perciò essere individuate come necessarie a costruire l'impalcatura che permette di creare un'offerta di valore, raggiungere i mercati e mantenere le relazioni con i clienti, al fine di un guadagno economico. Quali attività chiave richiedono le proposte di valore sviluppate, i canali di distribuzione avviati, i rapporti con i clienti intrapresi e i flussi di entrate sollecitati? Questo è l'interrogativo al quale rispondere all'interno del segmento.

Le attività chiave debbono poi essere raggruppate in:

- Attività legate alla produzione, ossia quelle che riguardano tutte le azioni connesse alla progettazione, realizzazione e consegna del prodotto.
  - Attività legate alla risoluzione dei problemi, in questo caso ci si concentra sull'ideazione di soluzioni ai problemi dei clienti.
  - Attività legate al *network* e alla comunicazione, qui dominano le azioni volte a creare o mantenere una piattaforma online, ma anche tutte le attività legate alla presentazione del prodotto e alla sua promozione.
- 2) Blocco delle **risorse chiave**: questo blocco chiede di individuare le risorse chiave relative alla proposta di valore, ai canali di distribuzione, ai rapporti con la clientela e ai flussi di entrate. Nel segmento vengono descritte le risorse più importanti necessarie a far funzionare il modello di business per consentire all'impresa di creare e offrire una proposta di valore, raggiungere i mercati e mantenere relazioni con i clienti. Le risorse possono essere di varia natura:
    - Risorse fisiche
    - Risorse umane
    - Risorse finanziarie
    - Risorse intellettuali (brand, conoscenze, brevetti, diritti d'autore...)

- 3) Blocco dei **partner chiave**: i contenuti del segmento sono riferiti all'individuazione dei partner chiave, dei fornitori principali, delle risorse chiave che si stanno acquisendo dai partner e delle attività chiave svolte dai partner.

Molte sono le ragioni per le quali si possono stringere alleanze, ma una su tutte riguarda l'ottimizzazione del proprio modello di business, riducendo i rischi e acquistando maggiori risorse per creare una migliore proposta di valore. In questo caso, secondo Osterwalder e Pigneur, si possono distinguere quattro tipi di relazione:

- Alleanze strategiche tra non concorrenti.
- *Partnership* strategiche tra concorrenti.
- *Joint ventures* per sviluppare nuove attività.
- Relazioni tra acquirente e fornitore per assicurarsi le migliori forniture in circolazione ottimizzando l'economia di scala.

#### 1.3.4. Il quadrante dei finanziamenti

Questo quadrante è suddiviso principalmente in:

- 1) **Flussi di entrata**. Per comprendere meglio i flussi di entrata ci si deve interrogare sui seguenti quesiti: per quale valore i clienti sono veramente disposti a pagare? Per cosa pagano attualmente? Quali forme di pagamento utilizzano? Come preferirebbero pagare? Quanto contribuisce ogni flusso di entrata ai ricavi complessivi?  
Si tratta pertanto di analizzare l'aspetto economico generato dall'azienda per ciascun segmento della clientela (costi sottratti ai ricavi). I flussi di entrata possono provenire da: ricavi delle transazioni ottenute da pagamenti una tantum dei clienti oppure da ricavi ricorrenti derivanti da pagamenti in corso per la fornitura di una proposta di valore o per l'eventuale assistenza post-acquisto alla clientela. Esistono differenti modi di generare flussi di entrata tra i quali, ad esempio, la vendita dei diritti di proprietà su un prodotto fisico, il costo di utilizzo per un determinato servizio, l'entrata sui canoni di abbonamento, prestito, affitto o leasing oppure la vendita di licenze e ricavi che derivano dalla pubblicità.
- 2) **Costi**: creare e fornire valore, mantenere le relazioni con i clienti e generare entrate comporta dei costi. Tali costi possono essere calcolati in modo relativamente semplice, dopo aver definito le risorse chiave, le attività chiave e le *partnership* chiave

(Osterwalder e Pigneur 2010). Quali sono i costi più ingenti inerenti il modello di business che si sta considerando? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più dispendiose?

Sono alcune delle domande alle quali fare riferimento. Il blocco serve quindi a visualizzare chiaramente costi e spese da sostenere. Avendo una chiara visione dei costi, alcune aziende cercheranno di abbassarli, spesso a discapito del valore del prodotto stesso, per aumentare la competitività; altre sceglieranno di mantenere il prezzo più alto, per garantire una maggior qualità del prodotto, utilizzando materie prime e lavorazioni migliori.

Le strutture di costo possono avere le seguenti caratteristiche:

- Costi fissi: rimangono gli stessi nonostante il volume di beni o servizi prodotti. Gli esempi includono stipendi, affitti e strutture di produzione fisiche.
- Costi variabili: variano proporzionalmente al volume di beni o servizi prodotti. Alcune attività, come i festival musicali, sono caratterizzate da un'elevata percentuale di costi variabili.
- Economie di scala: comprendono vantaggi in termini di costi, di cui un'impresa gode con l'espansione della propria produzione. Le aziende più grandi, ad esempio, beneficiano di tariffe di acquisto all'ingrosso inferiori. Questo e altri fattori fanno sì che il costo medio per unità diminuisca all'aumentare della produzione.
- Economie di scopo: apportano vantaggi in termini di costi di cui gode un'azienda, grazie a uno spettro di attività più ampio. In una grande impresa, ad esempio, le stesse attività di *marketing* o canali di distribuzione possono supportare più prodotti.

### *1.3.5. Vantaggi e limiti dei modelli finora considerati messi a confronto con il BMC*

Le applicazioni dei modelli di business sino ad ora considerate offrono sicuramente, per quanto riguarda il lavoro che si vuole sviluppare, spunti molto interessanti. Tutti questi “canovacci” hanno diversi *layout* e parti costitutive proprie; quello che si è potuto osservare è che tutti gli elementi considerati nei vari modelli risultano presenti all'interno della raffigurazione del *Business Model Canvas* di Osterwalder e Pigneur (2010) pertanto quest'ultimo sembra essere

il modello più completo; il *BMC* si basa sul *design* e sull'innovazione utilizzando il pensiero visivo che stimola un approccio olistico e narrativo (Fielt, 2013).

A differenza di quanto avviene all'interno del modello di Hamel (2000), la tela di Osterwalder e Pigneur propone una netta distinzione degli elementi che devono essere presi in esame nella modellazione aziendale; nella rappresentazione grafica di Hamel si nota una mancanza di considerazione dei costi e delle entrate che invece è ampiamente esaminata all'interno del *BMC*.

Il modello di Osterwalder e Pigneur (2010) permette inoltre di raggruppare gli elementi in quattro blocchi in modo analogo alla rappresentazione proposta da Johnson et al. (2008), sottolineando quelle che sono le interdipendenze tra i vari scompartimenti in cui organizza la schematizzazione. La differenza tra questi due *frameworks* sta nel fatto che il *BMC* separa la proposta di valore dall'interfaccia del cliente mentre il *Four-Box Business Model* di Johnson et al. non fa questa divisione ma incorpora nella proposta di valore anche le esigenze dei propri clienti. Si può quindi intravedere nel secondo una minor considerazione di quelle che sono le necessità dei consumatori a discapito del prodotto, sebbene i due elementi andrebbero valutati allo stesso livello di importanza.

La descrizione del modello di Morris et al. (2005) invece denota una maggiore attenzione al fattore competitivo, riservando una grande importanza anche alla figura dell'imprenditore o dell'investitore, in relazione al tempo e alle ambizioni che esso può avere. Questo punto di forza è però contrapposto ad una minor chiarezza nell'assetto grafico, se confrontato con quello proposto da Osterwalder e Pigneur.

Per quanto riguarda l'applicazione di Gassmann et al. (2014) è sicuramente molto intuitiva, ma a livello visivo risulta più compatta, suscitando la sensazione di avere davanti agli occhi una visualizzazione scarna, cosa che non accade in Osterwalder e Pigneur, che aprono il *canvas* dando l'impressione di una maggiore efficacia e completezza.

Queste sono alcune delle differenze che si possono individuare facendo un confronto tra i vari *frameworks* proposti (tabella 1.2). L'elemento che però risulta accomunare tutti i modelli è quello delle relazioni che intercorrono fra le varie componenti. L'applicazione, in sostanza, deve catturare l'essenza di come verrà gestito il sistema aziendale. Il passaggio successivo sarà poi quello di adattare il modello di business, attraverso l'aiuto della sua schematizzazione grafica, alla realtà considerata. La scelta di applicare all'arte contemporanea, ed in particolare al mondo della *Street art*, il modello avrà la finalità di individuare tutte le possibilità offerte



dallo strumento stesso. Lo scopo principale dei “canovacci” è quello di aiutare nel processo di creazione o innovazione del modello di business, fornendo indicazioni e linee guida alle quali le aziende possono decidere di adattarsi oppure scostarsi, creando nuovi strumenti che permettano di elaborare una strategia seguendo la propria *mission*.

Il *Business Model Canvas* risulta essere una schematizzazione molto generica, per questo adattabile a differenti situazioni, tra le quali la modellazione basata sull’individuo, pertanto lo si ritiene adatto ad essere applicato anche all’ambito della *Street art*, grazie alla sua versatilità e completezza. La tesi mira a dimostrare che il “canovaccio” di Osterwalder e Pigneur può essere adattato ai singoli artisti, rappresentativi di questa corrente, scelti a campione per la raccolta dei dati necessari ad applicare su ciascuno di loro la modellazione del *canvas*. Di seguito viene proposto uno schema che mette in luce quanto emerso dalla comparazione tra i vari modelli e il *Business Model Canvas* avvalorando la scelta dello strumento rispetto ad altre proposte.

**Tabella 1.2 Vantaggi, limiti e confronto con il BMC dei modelli fino ad ora analizzati**

	Modello di Hamel (2000)	Modello di Morris et al. (2005)	Modello di Johnson et al. (2008)	Modello di Gassman (2014)
<b>Vantaggi</b>	Il modello si focalizza sulla clientela.	Il modello si concentra sulla proposta di valore e sul concetto di evoluzione nel tempo dell’azienda.	Risulta molto chiaro che tra i vari segmenti di cui si costituisce il modello vi siano delle forti connessioni.	Il modello viene rappresentato attraverso una serie di domande esplicite e di immediata comprensione.
<b>Limiti</b>	A livello grafico il modello trascurava la struttura dei costi e dei flussi di entrata.	Graficamente non risulta essere di immediata comprensione.	Non è presente una netta separazione tra la proposta di valore e le esigenze del cliente: vi è un accorpamento di questi due elementi a cui dovrebbe essere riservata un’importanza maggiore separandoli.	Il modello risulta essere troppo compatto e questo probabilmente impedisce di approfondire e visualizzare gli elementi di cui è composto nella propria intenzione.
<b>Superiorità relativa del BMC</b>	Il BMC è migliore in quanto fa una segmentazione più articolata degli elementi di modellazione aziendale.	Il BMC nel suo aspetto grafico è più semplice di immediata lettura: esso è suddiviso in nove parti che per essere compilate devono dare risposta a quesiti precisi.	Il BMC fa una distinzione netta tra proposta di valore ed esigenze della clientela.	Il BMC è, nella sua rappresentazione grafica, più “aperto” e dunque permette un maggior approfondimento di ogni segmento di cui si costituisce.

#### 1.4. Le fasi di progettazione del *Business Model Canvas*

Come osservato nei paragrafi precedenti, aziende ed imprese stanno tentando di individuare una metodologia che possa essere efficace ed immediata per creare modelli di business nuovi e potenziare quelli attuali, cercando di essere sempre al passo con i tempi. L'utilità del modello di business ha infatti una duplice natura:

- descrivere e classificare le imprese per l'indagine scientifica;
- fornire una guida ai manager creativi per l'innovazione all'interno delle loro attività commerciali.

È già stato chiarito che lo strumento che più si avvicina a questo scopo è il *Business Model Canvas* (scelto dopo un'attenta revisione della letteratura). Si tratta appunto di un importante supporto per professionisti ed organizzazioni, impiegato nel lavoro di innovazione ed elaborazione di modelli semplici e facilmente utilizzabili e nella creazione di quello che è il piano di business aziendale. In quest'ottica, il *business model* diviene uno strumento strategico che consente, nella logica del *visual thinking*, di presentare concetti, anche complessi, in forma semplice ed immediata ma soprattutto comprensibile a tutti. Permette di rivolgere l'attenzione su quelli che sono i principali *driver* di business, che visivamente sono descritti sullo stesso foglio e possono essere confrontati con tutti gli elementi fondamentali del modello, incoraggiando la generazione di nuove idee, per lo sviluppo dell'azienda. Sembra quasi che il *Business Model Canvas* sia stato creato per essere plasmato e riplasmato secondo le esigenze del momento. Per questa ragione il *BMC* è stato scelto da molte aziende, in ogni parte del mondo e di ogni dimensione, ma soprattutto diversificate tra loro, proprio per la sua versatilità. La creazione di modelli innovativi ha come scopo principale quello di soddisfare le esigenze di mercato, attraverso l'ideazione di nuovi prodotti e servizi, predisposti allo scopo di essere migliori rispetto a quelli già esistenti o qualificarsi come innovativi. Questo permette di comprendere quanto sia importante la progettazione, intesa come uno dei passaggi essenziali per la creazione di un modello capace di mettere in luce la solidità dell'azienda, rendendola adeguata a gestire ed affrontare nuove sfide e bisogni della clientela a cui fa riferimento. Per innovare un modello di business è necessario stabilire quali siano i vari passaggi da compiere. Può sicuramente essere utile, in una fase preliminare, costituire una squadra di lavoro composta da vari individui, per avere punti di vista differenti. Il confronto di idee può rivelarsi un aiuto importante ed una risorsa utile a comprendere meglio le varie dinamiche, identificando

debolezze, criticità ma anche per apportare novità all'interno delle aziende. Un altro gesto necessario, prima di iniziare, è sicuramente quello di creare uno schema del modello vuoto che poi andrà compilato e modificato all'occorrenza. Un modo efficace per progettare è quello di scardinare i vari scompartimenti del modello, considerandoli prima in maniera separata e successivamente unendoli in una visione olistica.

Nel testo di Osterwalder e Pigneur, *Business Model Generation* (2010), si individuano cinque fasi di progettazione:

- **Mobilitazione:** in questa prima fase si definiscono gli obiettivi da perseguire e si verificano le idee preliminari, pianificando il programma di lavoro e la creazione di un eventuale team. Le attività cruciali in questo primo momento riguardano la definizione della logica dell'ambito di progetto e degli obiettivi principali. Altrettanto importante è la costruzione di un team e l'accesso alle persone e alle informazioni giuste. Sebbene non ci siano regole per formare una squadra perfetta, è auspicabile individuare un insieme eterogeneo di persone con ampia esperienza nella gestione, portatrici di nuove idee e di un profondo impegno per l'innovazione. Costruire solide basi per lo sviluppo del progetto è fondamentale quanto stabilire un linguaggio comune per tutti coloro che sono impegnati nel lavoro. Una delle difficoltà in cui si può incorrere, nella fase di mobilitazione, è la tendenza, da parte delle persone coinvolte, a sopravvalutare il potenziale delle idee iniziali del modello di business. Per ovviare a questo problema può essere utile dare legittimità al progetto, gestire gli interessi acquisiti, senza minacciare il valore di quelli che sono i capisaldi dell'azienda, fornendo risposte chiare e comprensibili al gruppo manageriale.
- **Comprensione:** questo stadio consiste nella ricerca e analisi di tutti gli elementi necessari per la progettazione. La valutazione dell'ambiente in cui si sviluppa il modello di business è una combinazione di attività, tra le quali si inseriscono ricerche di mercato, studio e coinvolgimento dei clienti, interviste ad esperti del settore e una sommaria conoscenza dei modelli della concorrenza. Una profonda comprensione dello strumento, in uno "spazio di progettazione", è tra le attività chiave di questa fase, dove è fondamentale non cadere nella trappola di una ricerca eccessiva. La "paralisi dell'analisi" si può evitare creando dei prototipi di modelli di business nello stadio iniziale, con l'ulteriore vantaggio di consentire la rapida raccolta di *feedback*.

Nel momento di ricerca, un'attenzione particolare merita lo sviluppo di una profonda conoscenza del cliente. In questa fase risulta importante: mappare e valutare i vari modelli creati, per poter raccogliere idee e opinioni da rielaborare in nuovi prototipi; vedere oltre il modello di business esistente, per aprirsi a prospettive non vincolate al passato; cercare di attrarre nuova clientela ampliando il proprio raggio di azione; dimostrare i progressi per non perdere il sostegno di finanziatori e clienti.

- Progettazione: l'obiettivo di questo passaggio è quello di realizzare nuovi modelli. Per generare idee innovative, i membri del team devono sviluppare la capacità di superare lo status quo durante l'ideazione. La ricerca è assolutamente necessaria così come dedicare tempo all'esplorazione di molteplici e diversificate idee, dal momento che il processo di indagine di percorsi diversi produce le migliori alternative. Sperimentare differenti modelli di *partnership*, cercare flussi di entrate alternativi ed esplorare il valore di più canali di distribuzione può essere il primo passo in questa fase. È auspicabile provare diversi modelli di business per tentare più possibilità e scegliere poi la migliore. È consigliato evitare "l'addomesticamento" di idee "audaci". Per raggiungere questo difficile equilibrio può essere significativo tracciare un profilo di rischio / rendimento per ciascun modello. Il profilo potrebbe includere domande come: qual è il potenziale di profitto / perdita? Come ciò potrebbe influenzare il marchio? Come reagiranno i clienti esistenti?

Più audace è il modello, maggiore è il livello di incertezza. Un altro modo per aumentare la probabilità di formulare idee "ardite", che portino vantaggi, è quello di essere particolarmente inclusivi nel momento in cui si costituisce il team di progettazione. Collaborare con persone di diverse unità aziendali, diversi livelli della gerarchia organizzativa e diverse aree di competenza è sicuramente di grande aiuto. Infine è necessario tenere conto dell'innovazione, senza tralasciare ciò che di positivo viene ricavato dai modelli già esistenti. Importante è poi guardare ad una prospettiva che consideri un lasso di tempo abbastanza ampio di azione.

- Implementazione: una volta stabilito il progetto di business, è giusto cercare di implementarlo per avanzare nel mercato e raggiungere le posizioni più alte. La fase di implementazione è spesso delineata in un *business plan* e dettagliata in un documento di gestione del progetto. Occorre prestare particolare attenzione alla gestione delle criticità, attraverso un attento monitoraggio dell'andamento delle aspettative di rischio /

rendimento rispetto ai risultati effettivi. Le dovute attenzioni consentono di affrontare direttamente qualsiasi preoccupazione riguardante il nuovo modello di business, prima di tracciare una linea di azione per la sua implementazione. Un secondo elemento di successo è il supporto sostenuto e visibile di uno sponsor per il progetto, che possa garantire l'importanza e la legittimità del progetto stesso. Creare la giusta struttura organizzativa per il nuovo modello è condizione necessaria e passaggio obbligato, al fine di pianificare le varie attività da avviare. Infine condurre una campagna di comunicazione interna, multicanale, altamente visibile, per annunciare il nuovo modello di business, risulta essere il quarto passaggio necessario in questa fase di implementazione. Come accennato in precedenza, la visibilità è uno strumento potente e coinvolgente che aiuta le persone a comprendere la logica e le motivazioni dello sviluppo dello strumento.

- Gestione dell'obiettivo: quest'ultima fase include la valutazione costante delle procedure adottate e lo studio dell'ambiente, per comprendere come potrebbe essere influenzato da fattori esterni a lungo termine. Questo passaggio aiuterà a stabilire se un modello necessita di piccoli aggiustamenti o di una revisione completa. Il *Business Model Canvas* è uno strumento che permette di rendere chiari a tutti gli obiettivi aziendali. Le migliori idee spesso emergono da situazioni improbabili all'interno di un'organizzazione. La risposta proattiva alle evoluzioni del mercato è sempre più determinante, dal momento che la durata di conservazione di un modello di business di successo si sta riducendo rapidamente per via di un mercato in costante mutazione. In questo contesto è necessario iniziare a pensare di sostituire gli attuali modelli, generatori di cassa, con modelli di crescita per il mercato di domani e in quest'ottica si potrebbe considerare la possibilità di istituire un'autorità di *governance* del modello di business. L'obiettivo è quello di organizzare i vari modelli, coinvolgere le parti interessate, lanciare innovazione o riprogettare e monitorare l'evoluzione complessiva di questi strumenti all'interno dell'organizzazione aziendale. Uno dei compiti principali dell'autorità di *governance* è quello di allineare i modelli di business tra loro per sfruttare le sinergie, evitando o gestendo le conflittualità. Aziende affermate e di successo dovrebbero infatti gestire in modo proattivo un "portafoglio" di modelli di business. Mantenere una mentalità aperta può essere di aiuto per impedire alle aziende di diventare vittime dei propri successi. È fondamentale quindi analizzare costantemente

il panorama e valutare sistematicamente l'efficacia dei modelli studiati affinché ci si possa rendere conto della necessità di una revisione nell'immediato.

I vari passaggi fino ad ora descritti possono svilupparsi in maniera non lineare e talvolta sovrapporsi o non essere così distinti pertanto si rende necessario conoscere a fondo la situazione in cui si va ad operare, adottando la necessaria flessibilità, per adattare al meglio lo strumento alla situazione reale. Una volta chiarita la base di partenza è possibile fare sperimentazioni, anche attraverso prove per tentativi ed errori, che conducano all'individuazione della strada migliore per progredire ammodernandosi. La capacità di innovare è assolutamente fondamentale nella politica aziendale: cercare di migliorare, attraverso lo sviluppo di innovazioni, permette alle aziende di acquisire un vantaggio competitivo e, in quest'ottica, il *Business Model Canvas* risulta essere il metodo più efficace per riorganizzare il modello di un'impresa.

La versatilità dello strumento, come già affermato in più occasioni, lo rende adattabile anche a modelli che si basano sullo sviluppo di un marchio portato avanti dal singolo, pertanto il passaggio successivo sarà quello di comprendere come esso possa adattarsi allo sviluppo di un piano di business rivolto ad un singolo individuo che cerchi di fare del proprio talento un marchio di fabbrica.

## II Capitolo

### Il modello di business individuale e la sua contestualizzazione nell'ambito della *Street art*

#### 2.1. Il modello di Business individuale

Appurato che il modello di business rappresenta uno strumento necessario a migliorare la comprensione, l'etichettatura e la classificazione delle operazioni aziendali, ora risulta importante comprendere come lo schema, e ancora più dettagliatamente il *framework* scelto nel capitolo precedente (*Business Model Canvas*), possa adattarsi allo sviluppo economico-finanziario dei singoli, valutando la possibilità di applicarlo all'ambito artistico, per declinarlo poi alla specificità del movimento della *Street art*. I modelli di business individuali si configurano come una rappresentazione delle attività, dell'organizzazione e dello sviluppo di risorse strategiche che, nello specifico, gli artisti contemporanei possono impiegare per perseguire i propri obiettivi e per cercare di acquisire valore nel processo creativo (Svejenova, Planellas, Vives, 2010). La persona e non l'azienda è l'unità di analisi da cui partire: per questa ragione è necessario tener conto della personalità individuale, del talento e del marchio di un imprenditore, sul quale si vuole sviluppare un modello. Realizzare un "canovaccio" basato sull'individuo consente di comprendere la traiettoria verso cui si tende e contemporaneamente intuire quelle che sono le motivazioni che spingono lo *Street artist* verso lo sviluppo di un percorso e uno stile proprio che lo renda unico, facendolo emergere rispetto alla massa. L'artista necessita quindi di uno strumento il cui approccio sia semplice e allo stesso tempo potente, in sintonia con l'ambiente di lavoro, ma anche con le esigenze personali (Clark et al., 2012). Per questa ragione la modellazione del business va inquadrata nell'ottica di una ricerca degli obiettivi che l'artista si pone e della *mission* che persegue, affinché possa evolversi come individuo e come imprenditore. La fase preliminare consiste nel comprendere che la nozione di modello di business può e deve essere estesa oltre il suo campo di origine, per sfociare nell'ambito della creatività, in particolare analizzando settori di nicchia come quello della *Street art*; il passaggio successivo sarà quello di mettere in luce, da un lato, le dinamiche di un modello di business individuale, dove organizzazioni pubbliche o private possono fornire un mezzo di

aiuto per il perseguimento degli obiettivi e, dall'altro, soddisfare le motivazioni degli individui. Allo stesso modo è essenziale essere consapevoli che gran parte delle turbolenze del mercato del lavoro, e nello specifico dell'arte, sono determinate da fattori che esulano dal controllo personale, ma che influenzano profondamente i modelli di business. Per questa ragione è necessario essere sempre aggiornati, per rimanere competitivi in un mercato che cambia continuamente.

A partire dalle considerazioni formulate, è fondamentale fare chiarezza sulle modalità con le quali si opera, adattando il proprio approccio ad ambienti che si evolvono continuamente. Essere in grado di comprendere e descrivere il proprio modello di business aiuta a capire come si possa avere successo e come si possano affrontare le criticità. L'utilizzo dello strumento, applicato all'individuo, richiede la consapevolezza che la risorsa principale è proprio lo stesso soggetto, i suoi interessi, le sue abilità e capacità, la personalità e le risorse che egli possiede. Un modello di business personale pertanto terrà conto di elementi che non sono contemplati dalle aziende, come lo stress o il grado di soddisfazione nel raggiungimento di un obiettivo. Diviene chiaro che i soli risultati in termini monetari non sono sufficienti ad accrescere la carriera di un artista, ma che molto dipende dal talento e dal riconoscimento che esso riceve dal pubblico. Per tali ragioni prima di stabilire i possibili sviluppi che l'individuo può mettere in atto è bene che egli abbia ben chiaro il proprio punto di partenza e dove vuole arrivare. Il lavoro artistico è, secondo Throsby, caratterizzato da tre elementi che si combinano tra loro e permettono di distinguere gli artisti dagli altri lavoratori in termini di comportamento sul mercato (Throsby, 2010):

- Il primo elemento riguarda le ricompense finanziarie, che sono generalmente inferiori rispetto a quelle di altre occupazioni con caratteristiche simili. Per questo motivo gli artisti assegnano al loro tempo di lavoro tre modalità, che si legano a tre mercati separati: il mercato del lavoro creativo, occupazioni legate alle arti quali l'insegnamento e il mercato del lavoro non artistico.
- Il secondo è riferito al livello di variabilità dei guadagni e conseguentemente il rischio diventa un fattore determinante per la partecipazione dell'artista al mercato del lavoro. Coloro che sono avversi al rischio saranno sicuramente svantaggiati al loro ingresso nel mondo dell'arte.



- Il terzo aspetto riguarda le motivazioni personali, non remunerative, delle occupazioni artistiche: l'artista è mosso principalmente dal bisogno di esprimere sé stesso, essere compreso, valorizzato per quanto trasmette e conseguentemente quotato.

In aggiunta a questo è importante che gli artisti comprendano in quale posizione collocarsi quando si parla di sviluppo e traiettoria di carriera (Lehman e Wickham, 2014) secondo quest'ordine:

- nella fase “sconosciuta” gli artisti non sono influenzati dalle preferenze di mercato (non c'è una domanda specifica per la loro produzione), non hanno ancora una reputazione come artisti visivi (Throsby e Zednik, 2010);
- nella fase “emergente” gli artisti visivi intraprendono una formazione specializzata nel loro campo e hanno creato un modesto corpo di lavoro indipendente;
- nella fase “consolidata” gli artisti hanno saputo creare un intero corpus di lavori indipendenti e sono stati riconosciuti a livello nazionale per la loro disciplina;
- nella fase “famosa” la reputazione degli artisti visivi diviene inseparabile rispetto alla loro attività creativa e il livello di percezione riguardo alla qualità e al valore della loro produzione si basa sulla “legittimità del loro creatore” e sul loro status al di fuori della comunità artistica. Si tratta di artisti che hanno lasciato un segno indelebile nel mondo dell'arte e che sono stati riconosciuti anche dai “non addetti ai lavori”, individui che producono opere d'arte che vengono vendute a prezzi elevati all'interno delle aste e che assumono commissioni a livello internazionale.

Una volta stabilito come l'artista si configura, è necessario comprendere lo scopo del suo lavoro, per capire se si tratta di una necessità legata all'individuo oppure se i suoi scopi possono definirsi sociali e pertanto se la propria arte rispecchi parte della società, diventando un servizio per le persone o denuncia di uno status. È utile avere anche la consapevolezza che nel tempo lo scopo di un individuo può cambiare, pertanto è necessario essere sempre pronti a modificare le proprie idee e il proprio modello, affinché questo cresca e non rimanga ancorato solo ed esclusivamente ad un pensiero iniziale.

Chiariti gli obiettivi è possibile iniziare a dare vita ad un modello di business individuale, che ben si adatti al singolo permettendo di individuare punti di forza e di debolezza in maniera oggettiva, per comprendere dove si può e si deve migliorare.

Per proseguire la ricerca in maniera esaustiva è importante, a questo punto, delineare sommariamente una panoramica dell'ambiente in cui gli artisti si trovano ad operare,

ripercorrendo brevemente la storia, le origini e lo sviluppo della *Street art*, cercando di mettere a fuoco il mercato nel quale gli artisti si inseriscono.

## **2.2. La *Street art*: origini e sviluppi**

Nel paragrafo si cercherà di ripercorrere la storia della *Street art* grazie al contributo offerto da Duccio Dogheria che, nel suo libro *Street art* (2015), delinea in maniera precisa e completa lo sviluppo di questo movimento artistico. La parola *Street art* letteralmente significa “arte di strada” ma è possibile estenderne il significato ad arte “per strada”. Si tratta di una corrente artistica che nel corso del tempo ha cambiato il proprio originale significato per divenire, ai giorni nostri, simbolo di una “moda” che ha assunto un carattere globale. Parliamo di un movimento artistico in costante evoluzione e dalle molteplici sfaccettature, che incorpora tecniche differenti, con l’intento costante di creare opere per la strada e per tutto quello che la strada rappresenta. Lo scopo iniziale dell’arte urbana era infatti quello di comunicare messaggi ed elargire un’arte fruibile a chiunque, senza la necessità di pagare un biglietto per poterla ammirare. Attualmente la *Street art* sta costruendo, intorno a sé, un mercato fatto di gallerie e case d’asta che innescano riflessioni che coinvolgono non solo il mondo dell’arte ma anche quello dell’economia. L’artista, una volta raggiunta questa consapevolezza, tende a divenire, in qualche modo, imprenditore di sé stesso e della propria arte, talvolta in completa autonomia, talvolta con l’aiuto di intermediari, per raggiungere una posizione economica adeguata.

Per capire meglio i meccanismi che ruotano intorno a questa corrente e ai suoi esponenti si può affermare che la *Street art* risulta essere irresistibile per alcuni e difficile da accettare per altri e molti sono i giudizi espressi dalla sua nascita ad oggi.

Ma cosa si intende davvero per *Street art*?

Il termine racchiude in sé tutte quelle forme d’arte che si manifestano in spazi pubblici, come i classici *murales*, gli *stencil*, gli adesivi, i *poster* e le installazioni di vario genere, ma le modalità di espressione sono infinite dato che è sufficiente il medium del contesto urbano per delimitare un’opera all’ambito della *Street art*. Proprio per questo motivo è doveroso ripercorrerne le fasi storiche principali

### 2.2.1 Origini e percorso storico: dai graffiti alla Street art

Per stabilire le origini della *Street art* è necessario andare a ritroso nel tempo e nella storia, per cogliere l'essenza e il bisogno dell'uomo di esprimersi lasciando una traccia di sé, a partire dall'epoca preistorica, in particolare nelle grotte e caverne di Altamira in Spagna o in quelle francesi di Lascaux, dove le pareti su cui venivano stilizzate figure di cacciatori e animali sono un primo segno di arte murale. Si tratta di tracce in cui si può individuare l'intenzionalità di affermare la propria presenza ed esistenza, così come, ai giorni nostri, fanno gli artisti che operano sui muri delle città in cui vivono o che scelgono quando vi si trovano a passare. Lo stesso Banksy nel 2008, sotto un ponte di Londra, presso *Lake Street*, realizza uno *stencil* che raffigura un uomo nell'atto di cancellare un graffito rupestre (Crane e Fletcher, 2015), creando un inequivocabile collegamento a quelle che si possono considerare le origini di questa pratica artistica (figura 2.1).

**Figura 2.1 Banksy, *Cave painting removal*, Londra, 2008;**



fonte: <https://www.flickr.com/>

Successivamente con la nascita dei primi nuclei abitati e delle prime civiltà, i muri di case e palazzi divengono il luogo designato ad esprimere il gusto estetico delle classi agiate e il loro *status symbol*. Molti dei segni rappresentati sono di carattere alfabetico, scritte disordinate, preghiere o vere e proprie poesie, il cui stile verrà ripreso (ma con motivazioni diverse) nella corrente della *Street Poetry*, di cui i maggiori rappresentanti sono Aaction Poetica, H5N1 e l'italiano Ivan Tresoldi. Passando dalla parola all'immagine un breve cenno meritano gli

affreschi medievali dai quali trae origine la rappresentazione su muro, attraverso l'uso di effetti illusionistici, polimatericità ed elementi in rilievo. Determinante per gli artisti è proprio l'influenza che l'ambiente urbano esercita, fattore che spesso condiziona le loro produzioni. Ecco allora che gli elementi presenti nell'ambiente cittadino molto spesso vengono inglobati nelle opere: Banksy utilizza questo processo nella sua personale reinterpretazione della "Ragazza con l'orecchino di perla" (figura 2.2), dove un antifurto diventa l'orecchino stesso (Agostini, 2015).

**Figura 2.2 Banksy, *The Girl with the Pierced Eardrum*, Bristol, 2014**



**fonte: <https://www.flickr.com/>**

Proseguendo nel percorso storico della *Street art*, in epoca più recente, si può vedere come nei primi anni del '900 il fenomeno del muralismo in America Latina e in Europa abbia molti punti

in comune con l'arte di strada (Dogheria, 2015). Il muralismo messicano è la forma più nota di questa corrente, da cui successivamente hanno tratto ispirazione molti artisti, tra i quali, in Italia, il collettivo Guerrilla Spam che sente la vicinanza a questo movimento per intenti e metodo comunicativo (Redavid, 2020<sup>2</sup>). Dal 1924 il muralismo messicano, inizia a rappresentare un paradigma di cambio e rottura con i modelli della pittura nazionale. A seguito di rivolte imposte da una tirannia che regnava nel Messico di quegli anni, molti artisti hanno sentito la necessità di dedicarsi ad un'arte pubblica, i cui caposcuola furono Diego Rivera e soprattutto Siqueiros, che porrà fine alla pittura da cavalletto per dedicarsi alle grandi pitture murali di immediata lettura e dai contenuti didascalici (Altemberg, 2013). Il fenomeno del muralismo si propaga poi dal Messico all'Europa e in Francia fa il suo esordio con la nascita del *Salon de l'art Mural* nel 1935 e l'esposizione nazionale del 1937; in Germania inizia a svilupparsi grazie al Bauhaus e infine giunge anche in Italia con finalità educative, civili, ma soprattutto propagandistiche, nel periodo del fascismo attraverso la pubblicazione, nel 1933, del "*Manifesto della pittura murale*" redatto da Mario Sironi, Achille Funi e Carlo Carrà. Ad oggi di questo periodo del muralismo italiano rimangono pochissime tracce per via della damnatio memoriae che cancellò tutti i simboli legati al fascismo (Dogheria, 2015). Fondamentale nella storia della *Street art* risulta essere anche il decennio 1967-77, un momento di capillare importanza per lo sviluppo delle neoavanguardie artistiche, dove i protagonisti dell'espressione su muro furono sicuramente i *murales*. Questi vennero principalmente realizzati in sostegno delle proteste compiute contro la Guerra in Vietnam e l'imperialismo americano. In questi anni però non è soltanto il dipinto murale ad affermarsi, ma nasce e si diffonde anche la pratica del muro scritto per denunciare disagi, ingiustizie, stati d'animo, attraverso la parola scritta, che diviene mezzo per esprimere idee ed opinioni, soprattutto come forma di ribellione. Il fenomeno dei graffiti nasce da giovani *teenager* dei sobborghi delle grandi metropoli americane. Il primo segno moderno, riconducibile al graffitismo, è da ricercarsi in Kilroy, personaggio della sottocultura popolare anglofona. Intorno agli anni '60 compare la bomboletta *spray*, simbolo indiscusso della *Street art* e, nel giro di un anno, un giovane newyorkese gira l'America lasciando ovunque la sua firma "Taki183", tanto che la stampa, il New York Times forse per la prima volta, dedica la propria attenzione a questo fenomeno che sta cominciando ad imporsi prepotentemente nel contesto urbano, e che, in un primo momento, verrà denunciato come forma di imbrattamento

---

<sup>2</sup> Redavid M.G. (2020), *Tappeto Nomade, la piazza ideale dei Guerrilla Spam*, in Exibart, 06\08\2020 articolo online letto il 27\03\2021 su <https://www.exibart.com/>

(Mininno, 2008). Gli anni '70 e '80 possono essere definiti “*l'era dei Tags*”; questa pratica si diffonde attraverso il passaparola da New York a Los Angeles, toccando San Francisco, per poi uscire dai confini nazionali ed espandersi in America Latina (a San Paolo) e in Europa in metropoli come Londra, Parigi, Berlino e persino in Italia a Bologna. Nel 1970 la periferia di New York era come un totale lavoro d'arte (Deitch, 2011); le zone più colpite risultano dunque essere quartieri come il Bronx e Brooklyn, dove giovani *teenagers*, principalmente di origine afroamericana, iniziano a lasciare i loro “pezzi” in ogni angolo. La nascita di questa forma d'arte, e ribellione allo stesso tempo, avviene in un momento di profondi mutamenti, politici ed economici, che portano al sistematico abbandono di aree urbane, che divengono pertanto delle vere e proprie gallerie a cielo aperto (Deitch, 2011). La peculiarità delle firme risiede nell'uso di pseudonimi che questi “nuovi artisti” utilizzano, in modo tale da non essere riconosciuti e arrestati, in quanto questa pratica era in principio, e in parte lo è ancora oggi, illegale. Le *Tags* da semplici firme iniziano con il tempo ad assumere forme sempre più elaborate e, contemporaneamente, cambiano anche i supporti su cui vengono impresse. Lee Quinones e Fab5 Freddy danno il via all'utilizzo di treni metropolitani come mezzo su cui fissare i propri graffiti. Le stazioni di conseguenza diventano luoghi di incontro, di scambio di idee. Dipingere i vagoni di un treno diventa quasi una sfida a cui non ci si può sottrarre, anche a costo di rischiare la propria vita. È proprio in questo periodo che nascono la maggior parte degli stili: per esempio il *Bubble style*, uno dei font più diffusi e probabilmente inventato dall'artista Phase II. I *Writers* si fanno sempre più attenti alla composizione stilistica delle loro *Tags*, arrivando a considerarle delle vere e proprie forme d'arte, tanto che nel 1972 istituiscono la “*United Graffiti Artist*” con lo scopo di portare i loro graffiti all'interno delle gallerie per poterli esporre al pubblico (Stewart, 2009). Tutto ciò conferma l'entrata del *Writing* nel mondo dell'arte contemporanea e alla fine degli anni '70 e nei primi anni '80 nascono spazi espositivi adibiti a mostrare al pubblico solo ed esclusivamente questo genere d'arte. Tra questi è importante menzionare la “*Fashion Moda*” che permise di mettere in contatto quest'arte di periferia con i cultori d'arte del centro e la “*Fun Gallery*” aperta dalla star amica dei *Writers* Patti Astor e da Bill Stelling (Deitch, 2011). La prima mostra di *Graffiti Writing* si svolse proprio a “*Fashion Moda*” nel 1980 a cura di Crash e vi parteciparono tra gli altri Fab5 Freddy, Lee Quinones, Futura2000, il giovane Keith Haring e J.M. Basquiat. Negli anni '80 l'emancipazione di questa nuova corrente artistica è contrassegnata dalla nascita di uno specifico mercato, ma anche dal crescente interesse della stampa e del cinema, tanto che venne realizzato il documentario “*Wild Style*”

girato da Charlie Ahearn con la presenza tra gli altri di Fab5 Freddy, Lee Quinones e Patti Astor (Deitch, 2011). In Europa il fenomeno del graffitismo giunse nei primi anni '80 in città come Berlino, grazie alla presenza di Thierry Noir che nel 1990 aprì la *East Side Gallery*, la più grande galleria d'arte al mondo con un centinaio di *murales*, e Parigi che divenne importante grazie alla presenza di Jeff Aerosol, Blek le Rat e Speedy Graffito (Deitch, 2011).

Negli anni '90 si attua una scissione tra il mondo del *Writing* e quello della *Street Art*, definita come arte urbana o post-graffitismo. Il *Writing* è considerato il capostipite della *Street art*; ai giorni nostri viene inglobato nel termine di arte urbana poiché racchiude tutte le forme sviluppatesi all'esterno di musei e spazi espositivi, anche se negli ultimi anni i maggiori *Street artist* vengono esposti nelle gallerie più importanti e venduti all'asta a prezzi esorbitanti.

### 2.2.2 La *Street art*, forme e protagonisti

Nel corso del tempo il *Graffiti Writing* ha subito innumerevoli mutazioni, evolvendosi nella forma e nei contenuti, ampliando i suoi estimatori. I mutamenti avvenuti hanno favorito la comparsa di generi paralleli, che vengono accorpati nel nome di *Street art*, dando vita a quello che è considerato il "genere" dell'arte urbana. Queste forme d'arte sono accomunate dal desiderio, da parte degli artisti, di realizzare opere nello spazio urbano, spesso non autorizzate, aderendo anche alle sottoculture quali l'*hip-hop*, il fumetto *underground*, con punti di contatto nella moda dei tatuaggi (Dogheria, 2015).

Ciò che determina una distinzione netta tra il mondo del *Writing* e quello della *Street art* è sicuramente una differenza di tipo stilistico, in quanto si passa dalla pura astrazione dei graffiti ad un iperrealismo dell'arte urbana e delle tecniche utilizzate. Gli strumenti impiegati nell'ambito del *Writing* sono soprattutto le bombolette *spray* e i *markers* mentre per quanto riguarda la *Street art* ritroviamo l'uso delle bombolette alle quali vengono aggiunti rulli, pennelli, *stickers*, *stencil* e *poster*. La *Street art* crea simboli o immagini per veicolare messaggi e la presenza di lettere non è un elemento necessariamente ricorrente. Talvolta, come nel caso di Peeta, questa distinzione non è così marcata, ma piuttosto l'astrazione dei graffiti, che predilige forme geometriche, e le forme delle lettere si evolvono e si fondono ad uno stile tridimensionale che sfocia in una pittura anamorfica, dove il contesto urbano che viene impiegato si fonde completamente con essa, ridisegnando illusoriamente i volumi coinvolti

(sito web di Peeta<sup>3</sup>). Coloro che ad oggi, nell'opinione pubblica, sono chiamati *Street artists* vivono la contemporaneità spostandosi continuamente da una città all'altra, sempre alla ricerca di nuove ispirazioni. Le tecniche e gli strumenti maggiormente utilizzati in questo ambito definiscono quelle che sono le peculiarità di ciascun artista che, insieme allo stile, lo rendono unico e facilmente riconoscibile. Di seguito vengono brevemente descritte le principali tecniche utilizzate:

- Lo *stencil*: la *Stencil art* è una delle prime branche della *Street art* ad essere impiegata ed è ancora oggi molto apprezzata e diffusa tra gli artisti urbani, per la sua velocità d'esecuzione e per il forte impatto visivo. Lo *stencil* è essenzialmente un modello, una mascherina, che funge da matrice e viene utilizzata con pennelli e bombolette (Manco, 2002). Questa tecnica permette una facile riproduzione del soggetto che può essere ripetuto più e più volte su muri differenti, riprendendo la serialità delle *Tags*. Altro elemento a favore di questa tecnica è sicuramente la sua velocità di applicazione che, in un contesto di utilizzo illegale degli spazi, può davvero fare la differenza e permettere agli artisti di non essere arrestati (Dogheria, 2015). In Europa la tecnica dello *stencil* si diffonde a partire dagli anni '80, in particolare in Inghilterra con l'artista Nylon, in Germania grazie alle famose banane pop di Bananasprayer e in Francia grazie ad artisti del calibro di Miss Tic, Nemo, Jeff Aerosol e soprattutto Blek le Rat. Ad oggi il maggiore rappresentante di questa tecnica è sicuramente l'artista Banksy. Il fascino che circonda questo personaggio è dovuto al mistero che si cela dietro la sua identità, ma soprattutto alle provocazioni così irriverenti lanciate alla società. L'artista è divenuto celebre anche grazie alle sue incursioni nei più importanti musei del mondo, come il *British Museum* a Londra e il *Moma* a New York (Dogheria 2015); di particolare interesse mediatico è stata anche l'apertura da parte sua di un parco divertimenti "*Dismaland*", che imita in forma ironica ed inquietante il noto parco tematico. La sua popolarità e creatività ha fatto schizzare alle stelle le quotazioni delle sue opere portando anche al distacco dai muri di alcuni dei suoi pezzi per essere battuti all'asta ed esposti in numerose mostre, talvolta da lui non autorizzate. È recente la vendita all'asta di una sua opera intitolata "*Game Changer*" per una cifra record di 19,4 milioni di euro che

---

<sup>3</sup> Peeta (sito web ufficiale) su <https://www.peeta.net/>



verranno devoluti in beneficenza per volere dell'artista (sito dell'Ansa<sup>4</sup>). Un altro protagonista di questa tecnica è sicuramente il francese C215, pseudonimo di Christian Guémy, che ritrae i volti della gente di strada con una carica emotiva data anche dall'uso di cromie forti (figura 2.3), nonostante i suoi inizi siano stati contrassegnati dall'uso del bianco e nero (Dogheria, 2015). Il suo virtuosismo e la sua magistrale capacità di armonizzare l'opera con l'ambiente esterno e la sua originalità gli ha consentito di entrare "nell'Olimpo" dei protagonisti della *Street art*.

**Figura 2.3 C215, Venezia**



**fonte: foto di Beatrice Zanazzi**

---

<sup>4</sup> Ansa (articolo di redazione) *Asta record per Banksy, opera battuta a 19,4 milioni*, 24\11\2021 su [https://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/2021/03/23/allasta-unopera-di-banksy-il-ricavato-sara-devoluto-servizio-sanitario-britannico\\_b55c2170-6948-4922-b99a-bf3d2557b301.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/2021/03/23/allasta-unopera-di-banksy-il-ricavato-sara-devoluto-servizio-sanitario-britannico_b55c2170-6948-4922-b99a-bf3d2557b301.html) letto il 24\11\2021

- Lo *sticker*: parliamo di una tecnica che si serve di supporti di piccole dimensioni. Lo scopo principale è quello della riproduzione in serie, della diffusione di messaggi o immagini che possono essere affisse in ogni angolo della città: sui muri, sui semafori, sui pali della luce, all'interno dei treni metropolitani... Per realizzare uno *sticker* è importante scegliere un soggetto caratterizzato da linee semplici, abbastanza riconoscibile da parte delle persone, che passando per strada lo notino. Lo scopo di questa tecnica è quella infatti di rendere facilmente distinguibili i soggetti impiegati e riconducibili stilisticamente al loro creatore. Una volta scelto o disegnato il soggetto è importante creare il suo supporto adesivo. Prima di apparire per le strade, gli *stickers* invasero le tavole da *skate*, le chitarre dei gruppi musicali e gli oggetti maggiormente utilizzati dai giovani *teenagers*. Nel 1989 è l'artista Shepard Fairey a portarli alla fama inserendoli come tecnica legata alla corrente della *Street art* grazie ad una vera e propria campagna di affissioni del noto "*Andre de Giant has a Posse*", in cui diffuse il volto del famoso *wrestler*. Oltre all'impiego dello *sticker* egli utilizza la tecnica del *poster* aggiungendo la scritta imperativa "*Obey*" (figura 2.4).

Figura 2.4 Shepard Fairey, *Obey the Giant*



fonte: <https://www.flickr.com/>

Questo volto simbolo viene scelto dall'artista per combattere contro la manipolazione dei mezzi di comunicazione, il consumismo e l'impoverimento morale delle masse (Deitch, 2011). L'artista è stato anche ingaggiato per la campagna politica condotta da Obama nel 2008 durante le elezioni presidenziali, dove per l'occasione ha creato il *poster* intitolato *Hope*. Lo *sticker* è in definitiva il mezzo di comunicazione più istantaneo ed economico della *Street art*, possedendo anche un forte potere comunicativo.

- Il *poster*: appartiene ad una delle tecniche più diffuse della *Street art* ed anche in questo caso il suo impiego è largamente esteso tra gli artisti, in quanto può essere attaccato in maniera veloce. È forse il mezzo meno invasivo tra le tecniche utilizzate poiché destinato a scomparire in breve tempo. La sua diffusione inizia negli anni '60 grazie alla nascita delle fotocopiatrici, con le quali diventa molto più semplice stampare fogli, volantini e *poster*. Tra i protagonisti indiscussi di questa tecnica ancora una volta compare Shepard Fairey ma è Ernest Pignon-Ernest il vero precursore di questa pratica. Per l'artista l'immagine deve perfettamente integrarsi all'interno dell'ambiente urbano in cui è inserita (Dogheria, 2015). Nei vicoli della città di Napoli egli affigge numerosi *poster*, riproducendo famose opere di pittori italiani tra i quali predilige Caravaggio. I soggetti dell'artista sembrano erompere dalle architetture a cui sono affissi, come per riportare alla luce la storia e le memorie della gente. Altri artisti divenuti noti grazie a questa tecnica sono: Buff Monster con i suoi piccoli mostri rosa; Michael de Feo che dissemina il mondo di fiori colorati e infine l'artista americana Swoon (figura 2.5), che utilizza la tecnica del *poster* per rappresentare figure a grandezza naturale (Dogheria, 2015).

**Fig. 2.5 Swoon, Berlino, 2018**



**fonte: foto di Beatrice Zanazzi**

- I murales: si tratta dell'emblema stesso della *Street art*. Questa tecnica si differenzia dalle precedenti in quanto permette di realizzare opere uniche e non ripetibili. Gli strumenti di cui ci si serve per le rappresentazioni su supporto murario sono pennelli, rulli e bombolette *spray*. Il muro diviene dunque la tela dell'artista, che in questo modo può dare libero sfogo alla sua creatività senza avere limitazioni. Si tratta di opere che solitamente sono di grande impatto visivo nell'ambiente urbano dove vengono inserite. Talvolta vengono realizzate mediante ingaggi e, nella maggior parte dei casi, servono per riabilitare zone della città cadute in degrado o pubblicizzare un brand. I soggetti rappresentati variano, spesso si tratta di figure o elementi che in qualche modo si collegano all'ambiente circostante o a progetti di natura sociale. Ogni artista, allo stesso tempo, cerca di rendersi riconoscibile attraverso uno stile proprio che diventa così una sorta di marchio che lo contraddistingue. Ad esempio la francese Vanessa Castex, in arte Miss Van, a partire dagli anni '90 inizia a riempire i muri di Parigi, Bruxelles, Londra, Barcellona e Montreal con le sue "bambole", traendo spunto dalla figurazione giapponese, dai cartoni animati e dalle figure delle *pin-up* degli anni '50 (Serra, 2007). Oppure ancora, hanno segni di riconoscibilità le figure totemiche di Run o i piccoli mostri di Buff Monster; spostandosi poi nell'ambiente sudamericano non si può non fare riferimento ai gemelli Gustavo e Ottaviano Pandolfo, in arte OsGemeos (figura 2.6), che hanno inserito nelle loro opere elementi del folklore brasiliano, la loro terra

nata, con figurazioni che riempiono pareti intere e che nell'ambiente urbano risultano sicuramente di impatto visivo (Deitch, 2011).

**Figura 2.6 Os Gemeos, murale per la Biennale di Vancouver, Canada,**



fonte <https://br.pinterest.com/>

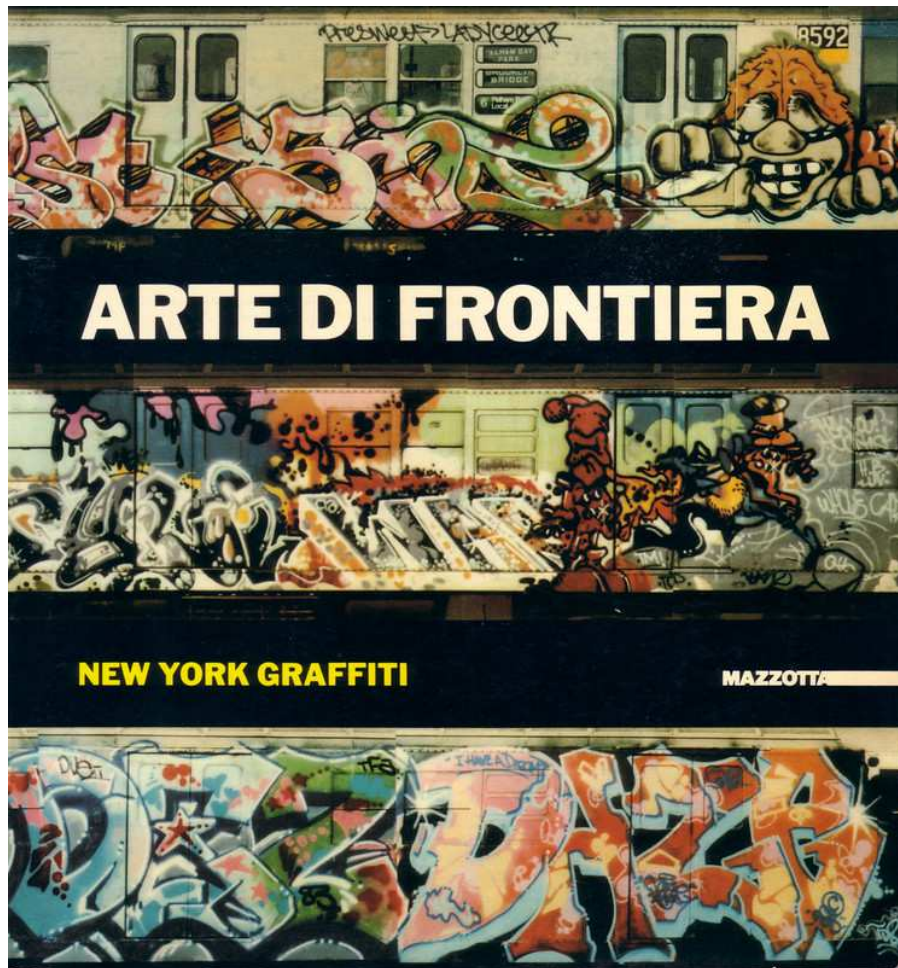
Vi sono poi innumerevoli interventi urbani che si inseriscono nel movimento dell'*Urban art* con l'impiego di tecniche e supporti davvero particolari. Un esempio è dato da Above, che riempie intere città con le sue frecce incise nel legno, mentre Space Invader, artista francese, riproduce i personaggi del videogioco, da cui prende il nome per il suo pseudonimo. Egli regala piccoli mosaici in ogni angolo della città (addirittura nel 1999 arriva a realizzare, in un suo intervento, un mosaico che pone sotto la scritta Hollywood a Los Angeles). Altri artisti utilizzano invece la tecnica dell'uncinetto per creare opere che rivestano particolari elementi della città, monumenti, alberi...

In definitiva la *Street art* è un mondo che presenta una grande varietà di strumenti, tecniche e stili, in continua evoluzione, sempre alla ricerca di novità, con l'obiettivo di disorientare, stupire e provocare il pubblico, in un contesto urbano che si inserisce nella vita quotidiana delle persone (Dogheria, 2015).

### 2.3 La Street art in Italia

In Italia la *Street art*, dalla sua comparsa ad oggi, ha raggiunto ormai la notorietà, sia in ambito nazionale sia a livello internazionale. Dall'inizio degli anni 2000 sul territorio italiano si susseguono con successo *festival* di rilevanza nazionale, come ad esempio “*L' Outdoor*” di Roma, o esperimenti urbani di riqualificazione, progetti di interesse culturale avviati, in alcuni casi, anche grazie all'intervento della pubblica amministrazione. Ai suoi esordi la nostra società non era pronta a riconoscere questa forma di arte, che trova nel paesaggio urbano la sua linfa vitale. Per anni è stata tacciata esclusivamente di essere una forma di imbrattamento sino a quando questo pregiudizio, con gradualità è stato superato, riconoscendo nelle opere murarie il valore espressivo e l'originalità degli autori che vi si cimentano. Gli apprezzamenti sono così arrivati sia dal pubblico che dalla critica del settore. Il fenomeno del *Writing*, da cui trae origine la *Street art*, compare in Italia intorno agli anni '80, grazie all'allestimento di mostre che portarono nel Paese questa nuova forma di espressione. Francesca Alinovi, giovane dottoranda dell'Università di Bologna, fu una delle prime studiose a porre l'attenzione su questo fenomeno, che negli USA si era già imposto prepotentemente nel tessuto urbano ormai da qualche anno. In un articolo della studiosa, che diede poi anche il titolo alla prima mostra di Graffiti in Italia, *Arte di Frontiera- New York Graffiti* (figura 2.7), il fenomeno del graffitismo viene descritto come un fattore sociale oltre che una forma artistica (Alinovi, 1984). I primi graffiti realizzati nel nostro Paese compaiono all'interno di gruppi legati alla musica *rap* e grazie ai film, come ad esempio “*Wild style*”, “*Beat street*” e “*Style Wars*” provenienti dagli Stati Uniti d'America, che i giovani italiani hanno modo di vedere in quegli anni, iniziano ad imitare i *writers*. Parallelamente alle mostre che portano il *Writing* e la *Street art* all'attenzione della critica italiana si diffonde il proliferare di opere illegali sui muri delle città, sui treni metropolitani e quelli giacenti nei depositi ferroviari. Si sviluppa il cosiddetto fenomeno del *trainbombing* (Mininno, 2008), combattuto dalle autorità e considerato una vera e propria sfida dagli artisti italiani, poiché i loro pezzi, una volta apposti sui vagoni dei treni, hanno la possibilità di sfrecciare in lungo e in largo per la penisola. In Italia lo studio del fenomeno del graffitismo, e successivamente della *Street art*, avviene tenendo conto delle città dove maggiormente si diffonde questa corrente e dove gli artisti sviluppano la propria creatività, confrontandosi tra loro e cercando di distinguersi mediante uno stile personale e riconoscibile. Queste città sono Milano, Bologna e Roma.

Figura 2.7 Copertina del catalogo *Arte di frontiera, New York Graffiti* a cura di Francesca Alinovi, marzo-giugno 1984



fonte: <https://www.flickr.com/>

### 2.3.1. Milano

Si tratta di una delle città che meglio si configura per lo sviluppo della *Street art*, dato che possiede una vastissima periferia e una considerevole presenza di centri sociali nei quali molto spesso nascono aggregazioni legate a questo movimento. Uno dei centri propulsori della *Street art* è sicuramente lo spazio sociale autogestito del Leoncavallo (nato nel 1975), che diviene nel corso degli anni una vera e propria *hall of fame* della *Street art*. Da qui sono passati, nel corso degli anni, moltissimi artisti italiani tra cui Atomo, Ozmo, Blu, TvBoy, Bros, Pao, Nais (Sgarbi et al., 2006) e Neve. Ecco come l'artista Atomo ne parla:

*«cominciammo con una pantera che si trasformò presto in un ibrido micione con un improbabile e coloratissimo ruggito di sfondo. Vent'anni fa, in pieno giorno, per noi che dipingevamo solo di notte, con un occhio attento alle gocce di vernice e l'altro che scrutava la via, la mano che tracciava velocemente il contorno delle nostre emozioni e della nostra trasgressione. [...] su un muro del Leoncavallo circondati da amici, finalmente senza la pressione di dover agire in fretta, dipingevamo il primo graffito, che marcava definitivamente il passaggio del testimone tra due culture di strada».* (Sgarbi et al, 2006).

Un altro luogo degno di nota è rappresentato sicuramente dall'immenso muro di cinta dell'Ippodromo del Galoppo in zona San Siro, qui sono presenti opere di oltre 300 *writers* a formare il più grande murale di genere in Italia. Le opere hanno come tema comune il mondo equestre e dello sport in generale integrandosi armonicamente nel contesto cittadino. Un ulteriore esempio di integrazione con lo spazio urbano è dato dalla maestosa *“Vergine di Guadalupe”* dell'artista Ozmo, realizzata nel quartiere Isola, divenuto un vero e proprio santuario per la popolazione sudamericana che vi risiede. Questo quartiere presenta una grande varietà di opere murali che hanno riqualificato la zona rendendola uno degli spazi più particolari della città. Milano ha anche visto l'organizzazione di mostre legate a questa corrente artistica tra cui *“Street art: dalla cultura hip hop alla generazione pop up”* svoltasi tra l'8 marzo e il 9 aprile 2007 presso il Padiglione d'Arte contemporanea e curata da Alessandro Riva con la partecipazione di una trentina di artisti che operano sulla scena milanese e italiana. Jacopo Perfetti nel catalogo della mostra descrive l'ecllettismo di questa mostra dato dalla partecipazione di artisti stilisticamente differenti, ma allo stesso tempo orientati a finalità comuni:

*«l'assalto poetico di Ivan, i lemuri di Linda, le gigantografie di Abbominevole, le donne timide e sensuali di Nais e i puppets rock star di TvBoy, gli scarafaggi urbani di Pus e i pinguini metropolitani di Pao sono tutti metonimie di una grande corrente che scorre dentro la città generando fermento e caos sotto gli occhi di tutti. La vera essenza della Street art è collettività»* (Riva, 2007, p.8).

Tra gli artisti menzionati sicuramente rappresentativo per la città è Pao, che a partire dal 2000 interviene per le strade di Milano utilizzando ogni tipo di supporto disponibile, dando vita ai



famosi pinguini realizzati sui “panettoni” in cemento (figura 2.8) oppure alle lattine di “Pao Cola” e altri soggetti chiaramente riconoscibili per il loro stile così particolare e colorato legato alla tradizione fumettistica e dei cartoni animati, in un gioco ludico che coinvolge tutto il tessuto urbano.

**Figura 2.8 Pao, Walls of fame, Milano, 2011**



fonte: <https://www.flickr.com/>

Altri artisti legati alla città sono sicuramente Neve, uno degli esponenti principali del neo-muralismo in Italia, caratterizzato da una pittura iperrealista che utilizza pareti molto grandi, curando ogni particolare con pennellate a mano libera. L’artista sperimenta varie tecniche e linguaggi che si amalgamano nell’unione tra arte urbana e classicismo estetico, rendendo la sua pittura unica per l’uso di uno stile figurativo che impiega lo sfondo nero e la luce rimandando allo stile caravaggesco (sito web dell’artista<sup>5</sup>). Alita e Wally in arte Orticanoodles (figura 2.9), una coppia che ha invaso il capoluogo lombardo di *poster* e *stickers* raffiguranti il loro logo: il volto di Cristo stereotipato tratto dallo sceneggiato televisivo di Franco Zeffirelli (Gargiulo, 2011). Spesso gli artisti si servono di un logo che li rappresenti: ne fa uso anche Zibe, talento noto, che dai primi anni ’90 ha tappezzato i quartieri milanesi con *stickers*, *stencil* e *posters* raffiguranti il volto de “*Il mio amico Arnold*”, che per l’artista simboleggia i perdenti. Insieme a Nabla forma attualmente una coppia che ha partecipato a diverse mostre collettive e ad

<sup>5</sup> Neve (sito web ufficiale) su <http://neveart.com/>

iniziative quali “Energybox”, promossa dal comune di Milano, per decorare le centraline del controllo semaforico, trasformandole in opere permanenti e visibili dalla cittadinanza. Un ulteriore esempio dato dall’impiego di un logo, che caratterizza e contraddistingue l’artista, viene da ShineRoyal che si identifica con l’immagine di una lampadina accesa che rappresenta nei suoi interventi sui muri (Pellicari, 2013<sup>6</sup>).

**Fig. 2.9** Orticanoodles, murale realizzato durante Wall art Event, Milano, 2014



fonte: <https://www.flickr.com/>

Uno degli aspetti più interessanti del panorama milanese è la promozione da parte dell’amministrazione comunale di iniziative volte ad incentivare la realizzazione di *murales* e graffiti che vanno ad abbellire o riqualificare quartieri e zone della città. Queste iniziative danno altresì modo a giovani artisti di emergere facendosi conoscere con maggior incisività sul territorio, come avvenuto durante l’iniziativa promossa dal Comune alcuni anni orsono in collaborazione con l’Accademia di Brera, che ha messo in campo i suoi allievi per dipingere agli ingressi della metropolitana, in zona Repubblica, coloratissimi *murales*. Tra i giovani

---

<sup>6</sup> Street Art Attak blog, Pellicari G (2013), *intervista a ShineRoyal- prima parte*, 11\12\2013 su <http://streetartattak.blogspot.com/2013/12/intervista-shine-royal-prima-parte-di.html> letto il 27\03\2021

coinvolti nel progetto “*Art in Transit*” (comunicato stampa dell’evento<sup>7</sup>) si annovera anche Mate, talentuoso *Street artist* che attualmente vive a Berlino e che opera tra Italia ed Europa, scelto per effettuare la campionatura dei dati utili alla tesi.

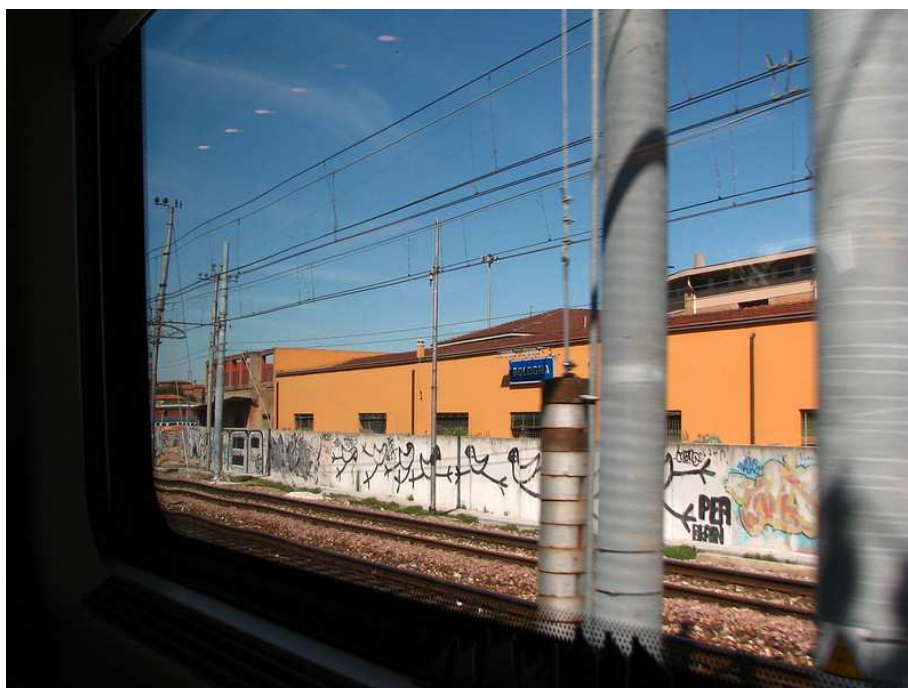
### 2.3.2. Bologna

La città emiliana può considerarsi la culla della *Street art* italiana; la scena bolognese diventa epicentro di una rivoluzione politica, sociale e culturale che si apre con gli interventi della coppia Cuoghi-Corsello (Monica Cuoghi e Claudio Corsello) che inventano attraverso la loro rappresentazione su muro personaggi come Pea Brain (una piccola oca stilizzata, figura 2.10), Suf (una figura che è un misto tra un alieno e una bambina), Nonno Degrado (un cane anziano con una bomboletta in mano) e Bello (uno smile stilizzato) diventando in questo modo, a pieno titolo, i padri fondatori del movimento italiano (Galal, 2009). Anche a Bologna, come a Milano e nella maggior parte delle realtà italiane, *writers* e *street artist* hanno scelto i centri sociali come punto di partenza per sperimentare e sviluppare uno stile proprio. Nella città i punti nodali di incontro, agli inizi dello sviluppo del fenomeno, sono stati sicuramente il “*Livello57*” (ora sgomberato) e il “*Link*” (nella sua sede storica di via Fioravanti). Questi luoghi sono stati un punto di riferimento per i giovani *writers* degli anni ’90, che si incontravano in questi edifici occupati e, tra amici, ascoltando musica e scambiandosi idee, ne dipingevano le mura abbandonate. Ad oggi le rappresentazioni pittoriche di questi muri rimangono solamente attraverso le fotografie del periodo.

---

<sup>7</sup> Arte Passante (comunicato stampa), *Art in Transit* 4-9 aprile 2017 in <https://www.artepassante.it/associazione/art-in-transit/> letto il 09\03\2021

**Fig. 2.10 Cuoghi-Corsello, *Pea Brain* alla stazione di Bologna, Bologna**



fonte: <https://www.flickr.com/>

Blu ed Ericailcane sono i maggiori rappresentanti della scena bolognese. Blu inizia a tappezzare la città con le sue opere a partire dagli anni '90 ed è forse lo *Street artist* che ha raggiunto maggiore notorietà in Italia ma anche fuori dai confini nazionali, con le sue opere così cariche di significati sociali e politici. Rilevante è la campagna di protesta che ha compiuto contro la musealizzazione di opere murarie prelevate dalla strada. Per questa ragione molti suoi lavori sono stati cancellati da lui stesso e di questi rimangono solo alcune testimonianze fotografiche. Un esempio è dato dal muro di facciata che ricopriva l'*Xm24* (figura 2.11), dove era rappresentata una guerriglia ispirata alla famosa saga di Tolkien "*Il Signore degli anelli*", oggi completamente cancellato. Ericailcane, altro esponente dell'ambito bolognese, interviene nel tessuto urbano a partire dagli anni 2000, spesso in collaborazione con l'amico Blu. I suoi sono personaggi antropomorfi, metà animali metà uomini, delineati in maniera precisa, ai quali vengono attribuiti significati sociali ed ecologici. Il suo è uno stile che rimanda alle illustrazioni per bambini di epoca vittoriana talvolta comparato a raffigurazioni dei capolavori di fantasia quali "*Alice nel Paese delle Meraviglie*".

Nella città sono state organizzate, nel corso degli anni, diverse manifestazioni e festival legati al settore. Di grande risonanza è stato il progetto "*Frontier-la linea dello stile*", allestito dall'amministrazione comunale tra il 2012 e il 2013, volto a dimostrare quanto la città sia ancora

in prima linea nello studio e nella divulgazione dell'arte urbana. La scena artistica bolognese si è sempre tenuta al passo con i tempi, ricca di protagonisti, accomunati dalla volontà di denunciare il disagio sociale affermando le proprie ideologie politiche.

**Fig. 2.11 Blu, *Occupy Mordor*, 2013, pittura murale al di sopra della facciata;**



Fonte: <https://www.pinterest.it/>

### 2.3.3. Roma

Roma, la città eterna, ricca di arte in ogni angolo del tessuto urbano, non poteva non essere parte attiva nello sviluppo della corrente in Italia. La scena romana presenta una storia molto varia, per quanto attiene alla *Street art*, a partire dal *writing* fino ad arrivare ad una vera e propria figurazione, sviluppando forme avanguardistiche. L'arte urbana viene fortemente influenzata dalla scena musicale in primis e dalla danza in particolare per quanto riguarda lo stile *hip hop* e *break dance*. Una delle prime *crew* formatasi nella capitale è la 00199, nome derivante dal codice di avviamento postale del quartiere frequentato e abitato dalle ragazze che costituivano il gruppo. I membri appartenenti erano giovani teenager ma il gruppo si sciolse precocemente per la morte improvvisa di una di loro. Le zone in cui gli artisti operano sono quelle della stazione Tiburtina, di Tor Bella Monaca, il quartiere di San Lorenzo, dove si trova lo studio di

una delle artiste più quotate della *Street art* italiana, Alice Pasquini, e la zona Ostiense, dove si trova il cosiddetto “*Wall of Fame*” (figura 2.12) dello *street artist* JB Rock in cui si possono ammirare i volti più famosi della storia e della cultura, disposti in ordine alfabetico dalla D di Dante Alighieri sino alla Z di Zorro.

Figura 2.12 JB Rock, *Wall of fame*, Roma, 2012



fonte: <https://www.flickr.com/>

Di fronte a questo grande murale se ne può ammirare un secondo realizzato dalla coppia Sten and Lex, intitolato “*Black and White Power*”. La zona ostiense è certamente uno dei luoghi di ritrovo di *writers* e *street artists*: qui si possono ammirare le opere di Monelys, Martina Merlini, Andreco, Ozmo, Lucamaleonte, Gaia, MauPal e Mauro Sgarbi, solo per citarne alcuni. Nella città la *Street art* entra anche nei musei d’arte contemporanea come è accaduto di recente al MAAM (Museo dell’Altro e dell’Altrove Metropoliz), il terzo museo d’arte contemporanea di Roma. L’edificio, occupato abusivamente, ospita diversi murales realizzati da *street artists* provenienti da tutta Italia tra i quali Mauro Sgarbi che realizza un paesaggio surreale, quasi fiabesco. Tra i principali esponenti della corrente romana si possono individuare la coppia di artisti Sten and Lex e Lucamaleonte. Quest’ultimo inizia a comparire sulla scena artistica a metà degli anni ’90 con soggetti che vengono considerati dalla critica “iperrealistici”. Nei suoi

esordi egli utilizza principalmente la tecnica dello *sticker*, mentre successivamente la sua arte si evolve passando al disegno “a mano libera” (Gargiulo, 2011). Una delle sue caratteristiche è l’exasperazione della tecnica, con un preponderante gioco di luci e ombre che talvolta rimandano all’arte classica. Alla tecnica si affianca l’aspetto emozionale, che va ad indagare i sentimenti dell’animo umano nelle sue diverse sfaccettature. Sten and Lex sono una coppia di artisti i cui inizi non si intrecciano con il mondo del *Writing*, come avviene per la maggior parte degli esponenti italiani, rientrando fin da subito nell’ambito della *Street art* di tipo figurativo. Il loro stile risulta essere in costante evoluzione, passando da una rappresentazione su *poster* ad una pittorica su muro. Le opere di Sten and Lex sono per la maggior parte dei casi in bianco e nero, sviluppate attraverso il processo di stampa della retinatura per riprodurre l’effetto fotografico. I loro soggetti sono volti che vengono ripresi da vecchie fotografie o scatti realizzati dagli artisti stessi (Gargiulo, 2011). La scena romana, come affermato in precedenza, si caratterizza per diverse forme di avanguardia che la rendono variegata; tra i protagonisti più originali che in questi ultimi anni sono saliti alla ribalta è possibile annoverare lo *street artist* MauPal, che si è fatto conoscere dalla stampa nazionale ed estera grazie all’affissione, a pochi passi dal Vaticano, di un *poster* raffigurante Papa Francesco in veste di Supereroe. La carriera dell’artista nell’ambito della *Street art* ha così preso il via ed altri sono stati i personaggi che hanno coperto i muri della città, accomunati tutti dallo stile che l’artista definisce “*Pop*” e che richiama al mondo del fumetto (Tarantino, 2020<sup>8</sup>).

La *Street art* in Italia risulta essere carica di significati e i suoi protagonisti sono innumerevoli: si sta vivendo una stagione davvero florida grazie all’attenzione che il pubblico riserva a questa corrente artistica. Innumerevoli sono anche gli artisti esordienti che cercano di trovare il loro posto con uno stile personale e riconoscibile. Per campionare i dati da inserire all’interno del *Business Model Canvas*, uno dei criteri adottati per la selezione degli artisti è stato quello di includerne alcuni che ancora sono agli esordi nella loro carriera o che, pur essendo conosciuti, stanno cercando di trovare una loro collocazione nel panorama della *Street art*. Essi cercano di emergere facendosi notare dalla critica ma allo stesso tempo desiderano raggiungere anche un’indipendenza economica.

---

<sup>8</sup> Tarantino E. (2020), MauPal, *Street artist “Papale Papale”*, in Coolmag, il web magazine dei cinque sensi 08\05\2020 su <http://coolmag.it/prima-pagina/maupal-street-artista-papale-papale.php> letto il 11\03\2021

## 2.4 Il mercato della *Street art* in Italia: tensione tra creatività e commercio

### 2.4.1. Il mercato dell'arte: una riflessione generale

Il mercato dell'arte è un sistema che coinvolge soggetti differenti nel processo di creazione, produzione e distribuzione del prodotto artistico. Fillis (2014) descrive il mercato dell'arte come una rete sociale ed economica in cui si svolgono, contemporaneamente, attività artistiche e commerciali che coinvolgono diversi soggetti: i produttori (gli artisti), i venditori (gallerie, agenti, case d'asta ed altri tipi di intermediari) e gli acquirenti (collezionisti o il pubblico più in generale). In questo meccanismo il bene culturale si fa merce; il concetto è abbastanza contraddittorio per gli artisti in quanto si scontra con principi filosofici legati agli ideali dell'estetica. Quando si parla di mercato dell'arte si fa riferimento ad un'attività commerciale con *driver* economici, anche se la pratica artistica non è necessariamente motivata dal potenziale legato al guadagno che, per taluni artisti, passa sicuramente in secondo piano rispetto a motivazioni creative, comunicative e sociali. I produttori estetici (gli artisti) dovrebbero pertanto trovare un equilibrio tra i poli opposti di creatività e commercio. Solitamente il modello di business degli artisti prevede che essi si rivolgano, per emergere, ad una galleria o ad un intermediario che faccia loro da agente. Ma quando questa figura non è presente?

In questo caso è lo stesso artista a doversi “rappresentare”, pertanto risulta utile avere un modello di business e una pianificazione chiara di tutte le azioni da compiere per emergere nel mercato e far riconoscere il proprio valore e quello delle proprie opere. Nel mercato dell'arte il valore di un'opera è inteso come largamente simbolico, ma contemporaneamente assume un'accezione culturale, sociale ed economica. Questo valore secondo Preece et al. (2016) è assegnato attraverso l'interazione di artisti, intermediari, critica e pubblico. Il concetto di valore nel mercato dell'arte è centrale per il modello di business dell'artista ed è definito dagli attributi unici dei prodotti artistici; le opere d'arte possono avere poco valore se riferite ad alcuni materiali utilizzati nella loro produzione ma possono al contempo rientrare nella categoria dei beni di lusso per il loro valore estetico (Carter e Carter, 2020). Ci sono molti elementi che influenzano il valore di un'opera d'arte, tra questi: la reputazione e l'autenticità dell'artista, gli aspetti tecnici del lavoro, gli sforzi di *marketing* e la domanda del pubblico. Quindi il valore dipende, nell'ambito della creatività, da vari fattori: l'educazione artistica, gli intermediari (gallerie, case d'asta), la critica e il pubblico. Questi ultimi, determinano una “reputazione”,

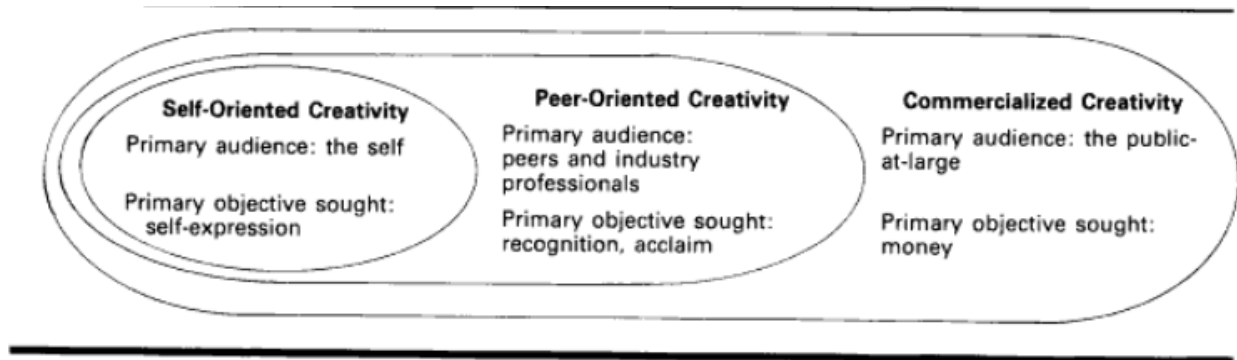


uno status culturale e di conseguenza il valore del brand dell'artista. Nella "macchina dell'arte" gli artisti agiscono come proprietari delle loro microimprese e sono responsabili del lavoro che producono. La sfida è proprio quella di equilibrare le tensioni creative con quelle commerciali; per concretizzare tutto ciò è possibile sviluppare un modello a livello grafico (*Business Model Canvas*) che riassume, mediante la visualizzazione in unico "foglio", quello che l'artista compie, sottolineando la possibilità di perfezionarsi ed evolversi, inserendo pregi e limiti del proprio operato. Riassumendo, il valore rappresenta lo snodo centrale del *BMC* poiché lo scopo del "canovaccio" è illustrare come il business crei valore per i clienti (Osterwalder e Pigneur, 2010). Per alcuni artisti, durante il processo creativo, dare priorità al cliente, orientandosi verso le dinamiche del mercato, provoca un conflitto interiore, mentre per altri è un processo naturale che contribuisce al successo finanziario (Carter e Carter, 2020). In definitiva gli artisti possono decidere se concentrarsi sulla loro clientela, per ottenere una soddisfazione economica, o sul prodotto, per raggiungere un appagamento legato all'ambito creativo e personale. E. Hirschman offre un contributo per comprendere meglio questa dialettica, attraverso il testo "*Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept*" del 1983 nel quale l'autrice dichiara che l'orientamento alla soddisfazione del cliente per alcuni ambiti risulta inappropriato, riferendosi in maniera particolare ai prodotti creativi. L'autrice afferma che per l'ambito artistico esistono tre tipologie di "audience", che non sempre vengono soddisfatte contemporaneamente (figura 2.13):

- sé stessi: l'artista è il primo consumatore del proprio lavoro e dunque se ci si riferisce a sé si parla di creatività auto-orientata, che si confronta con il tradizionale *marketing* costruito sulla clientela e sull'approvazione di questa al fine di stabilire il valore del prodotto. Fillis (2014) completa l'affermazione dichiarando che gli artisti che si concentrano sulla creatività auto-orientata sono degli imprenditori, poiché usano la forza del loro marchio per guidare il desiderio dei consumatori;
- i propri pari: in questo caso si tratta di concepire il proprio lavoro per un pubblico specifico, di propri pari (ossia artisti che operano nello stesso ambito). I cosiddetti *peer-oriented* producono per quella che è definita industria artistica, con l'obiettivo di costruirsi una reputazione, dando priorità a quelle che sono le esigenze dei colleghi e del contesto in cui sono inseriti, orientandosi più che su una soddisfazione meramente personale sulla possibilità di essere definiti capaci agli occhi di coloro che operano nello stesso ambito creativo;

- il pubblico: allineandosi al concetto di *marketing* tradizionale, ci sono artisti che cercano di soddisfare un pubblico più ampio, che si apre ai confini di nicchia, attraverso quella che viene definita come creatività “commercializzata” che ha lo scopo di generare entrate.

**Figura 2.13** Schematizzazione elaborata da E. Hirschman che riassume le tre categorie di "audience" da lei individuate



Fonte: E. Hirschman (1983, p.49)

Secondo l'autrice si tratta di orientamenti che non si escludono a vicenda, anzi si può intravedere l'opportunità per un artista di mettersi in gioco come imprenditore, in grado di dominare il mercato nel quale si vuole inserire.

Da queste premesse generali, è giunto il momento di entrare nello specifico del mercato che si sta costruendo intorno al movimento della *Street art*.

#### 2.4.2. *La Street art dal sistema dell'arte contemporanea al mercato dell'arte: un business in costante crescita*

Dagli anni 2000 ad oggi, la *Street art* concettualmente si è evoluta: non si pensa più ad un movimento di controultura *underground* e trasgressivo, ma ad una forma d'arte divenuta espressione consolidata del *mainstream*, sempre più considerata dalle autorità pubbliche come uno strumento di aiuto piuttosto che una pratica da punire. La *Street art*, dopo essere entrata a pieno titolo nel sistema dell'arte contemporanea, ha iniziato a farsi strada nel mondo del business. Ne consegue che i protagonisti hanno avviato collaborazioni con aziende di diversa

natura per rilanciare marchi, accompagnare *convention* aziendali, attirando un tipo di clientela più giovanile verso i prodotti proposti.

Artisti come Banksy, Shepard Fairey e Blu hanno sviluppato il proprio "marchio" esponendo sia per le strade che nelle principali gallerie d'arte di tutto il mondo. Gli *Street artists* sono frequentemente chiamati a partecipare ad eventi di vario genere, organizzati da privati o promossi da enti pubblici, che il più delle volte assumono carattere sociale. Sostanzialmente si può dire che si è passati da una forma di ribellione e illegalità alla veicolazione di messaggi legati ad un fenomeno di massa. Tutto questo ha portato ad un'inevitabile ascesa delle quotazioni dell'arte urbana, tanto che si è iniziato a fare congetture sulle grandi opportunità generate da queste opere, che inizialmente venivano realizzate gratuitamente dagli autori all'interno degli spazi urbani. Paradossalmente le opere di *Street art*, considerate un tempo elementi di degrado e deturpamento dello spazio pubblico, vengono oggi cancellate poiché responsabili di far salire a prezzi esorbitanti il valore di immobili sulle quali vengono realizzate. Allo stesso modo, la scoperta urbana, dovuta allo sviluppo di un turismo legato proprio a questo movimento, ha portato alla frequentazione di zone della città dimenticate e periferiche, generando contatti, scambi sociali e business.

Oggi la *Street art* è considerata come uno dei settori emergenti più interessanti del mercato dell'arte contemporanea. La direttrice del *Moniker Art Fair*, Tina Ziegler, in un articolo apparso sul *Financial Times* sostiene che il mercato dell'arte ha ormai inglobato questa corrente artistica facendo raggiungere quotazioni altissime ai suoi maggiori esponenti (Gerlis, 2017<sup>9</sup>). L'opera di Basquiat "Warrior" è stata battuta all'asta da poco (febbraio 2021) ad un prezzo esorbitante (circa 35 milioni di euro) tanto da essere considerata l'opera d'arte occidentale più cara mai venduta sul mercato asiatico (Mirabelli, 2021<sup>10</sup>). I social media sono stati poi un punto di svolta: «Si potrebbe dire che Instagram ha creato questo mercato», dice Ziegler (Gerlis, 2017). Pezzi di strada che in precedenza potevano essere ammirati solo da un pubblico locale ora vengono trasmessi in tutto il mondo in pochi secondi, attraverso quella che può essere considerata una campagna di *marketing* senza precedenti per artisti che sono generalmente autodidatti e non

---

<sup>9</sup> Gerlis, M (2017), *Street art: a complicated relationship*, Financial Times, 22\09\2017 articolo online <https://www.ft.com/content/a5248768-99fa-11e7-8c5c-c8d8fa6961bb> letto il 7\12\2020

<sup>10</sup> Mirabelli A (2021), *We Are All Warriors: l'opera di Basquiat battuta da Christie's a Hong kong per 35 milioni di euro*, Artribune, 19\02\2021 su <https://www.artribune.com/professionisti-e-professionisti/mercato/2021/02/aste-mercato-hong-kong-basquiat-christies-asta-35-milioni-euro/> letto 30\11\2021

rappresentati: «È un modo per rendere il lavoro immortale», afferma Ralph Taylor, direttore della *Lazarides Gallery*, specializzata in arte di strada. (Gerlis, 2017). Thierry Ehrmann fondatore di *ArtMarket.com* ha inquadrato la *Street art* come nuova frontiera dei beni di lusso (Ligasacchi, 2020). Ad oggi questo genere artistico domina il mercato dell'arte: infatti nella classifica stilata da Artprice tra gli artisti contemporanei che hanno venduto il maggior numero di opere in asta fra il giugno 2018 e luglio 2019 troviamo Shepard Fairey (675 lotti con un fatturato di 1064648\$) e Banksy (478 lotti e un fatturato di quasi 10 milioni) seguiti da Kaws e Keith Haring (Artprice.com). Questi dati ci fanno comprendere come la *Street art* stia influenzando l'andamento del mercato dell'arte contemporanea in maniera esponenziale e quanto gli artisti di questa corrente, oltre a farsi conoscere da un pubblico sempre più vasto, iniziano a percepire entrate considerevoli che li rendono economicamente indipendenti.

Un altro campo investito in maniera positiva dal fenomeno, è stato quello immobiliare; il 2019 è stato contrassegnato in Italia dal passaggio di Banksy a Venezia, durante le giornate di apertura della Biennale d'Arte (figura 2.14) e l'artista, rivendicandone la paternità, ha realizzato un murale raffigurante un piccolo migrante con un razzo segnaletico in mano sulla facciata di un vecchio palazzo disabitato, di fronte a Campo San Pantalon (Dorsoduro). Questo episodio ha fatto molto clamore, da un lato per la forza del messaggio socio-politico di cui l'opera si fa portatrice e dall'altro perché diverse testate giornalistiche hanno riportato la notizia di come la nota agenzia immobiliare internazionale (Engels & Völkers<sup>11</sup>), presso cui è in vendita il palazzo, abbia colto al volo l'occasione come una imperdibile opportunità di *marketing*, rinominando il lotto "*The Banksy Estate!*", facendo in questo modo quadruplicare il valore dell'immobile.

---

<sup>11</sup> Sito dell'agenzia immobiliare <https://www.engelvoelkers.com/> letto il 14/02/2020

Figura 2.14 Banksy, *il naufrago bambino*, Venezia, 2019



fonte: <https://www.flickr.com/>

Mai come in questo caso si può affermare che la *Street art* abbia giocato un ruolo fondamentale nella rivalutazione di un immobile. Anche in Italia, quindi, si inizia a registrare un interesse del mercato immobiliare verso edifici e palazzi con opere di *Street art*. Un altro esempio riguarda Lapo Elkann e la scelta di insediare la sua agenzia creativa “*Independent Ideas*” in un immobile sito in Via Pestalozzi a Milano, al cui interno si trova un “*Obey*” di Shepard Fairey.

Il “centro per lo studio della moda e della produzione culturale” dell’Università Cattolica di Milano stima che la riqualificazione dei quartieri con opere di arte urbana faccia aumentare i prezzi degli immobili di almeno un 20% (Mazzucotelli, 2012). Non sempre però questi tentativi di riqualifica hanno esiti positivi perché spesso se il valore immobiliare di un edificio aumenta si innesca un circolo vizioso dove la crescita del costo della vita, conseguente alla riqualificazione del luogo, costringe gli storici abitanti del quartiere a cercare un nuovo posto più sostenibile dove vivere.

Dove c’è popolarità e riconoscimento c’è sempre un grande profitto da realizzare ed è proprio per questo motivo che, riconosciuto il grande potenziale di questa pratica, brand molto noti contattano gli artisti per collaborazioni. Così è stato per Vuitton che ha instaurato una

cooperazione con l'artista Ben Eine per promuovere una linea tessile con stampe dei suoi graffiti.

Nel 2009 lo *street artist* Shepard Fairey si è unito a Levi's per progettare una linea di abbigliamento ispirata alla *Street art* ed incentrata sul marchio *Obey*. Levi's ha sponsorizzato la collaborazione per la realizzazione della linea di Fairey e contemporaneamente l'artista, nei giorni dell'inaugurazione, nei pressi dello *store* in Times Square ha riprodotto il proprio logo accanto al noto marchio. Ora il quartiere, anche grazie a questa iniziativa di riqualificazione, è divenuto più sicuro e celebrato come luogo adatto alle famiglie (Banet-Weiser, 2011).

In Italia emblematico è il caso delle distillerie Branca: la famiglia, da sempre amante e grande collezionista d'arte, ha commissionato al collettivo artistico Orticanoodles un'opera di *Street art* che fosse l'emblema del motto di famiglia "rinnovare conservando". La ciminiera Branca ospita dunque il murale più alto d'Italia che ripropone gli ingredienti utilizzati per la preparazione della ricetta del rinomato Fernet-Branca con l'aquila e il cocodrillo, due simboli legati all'azienda. Stessa scelta è stata compiuta dall'azienda Campari che ha fatto dipingere il muro perimetrale dell'edificio storico a Sesto San Giovanni agli artisti Nais, TvBoy, Pao, Orticanoodles, Ivan, Tawa, Boris Veliz, Imen, Geometric Bang, Seacreative e tanti altri. Così facendo ha festeggiato l'anniversario dei 110 anni di attività. C'è poi il caso Ikea che chiama in causa la *Street art* per un progetto legato alla sostenibilità dell'ambiente "*Ikea Loves Earth*" nel quale sono coinvolti 21 artisti di strada tra cui Eremita, Neve, Orticanoodles, Seacreative, Luca Ledda, Tellas, Zibe&Nabla... che hanno operato nelle sedi di 19 città italiane.

Per quanto riguarda il settore pubblico sicuramente degni di nota sono i *festival* che ogni anno vengono organizzati allo scopo di riqualificare zone di città, aree urbane o interi quartieri, generando un business ed un giro di affari collaterale alla manifestazione. Altro esempio di committenza da parte della Pubblica Amministrazione è quello riguardante il tentativo di riqualificare un territorio periferico di Milano (il quartiere Ortica) con il progetto "Orme Ortica Memoria" promosso dall'associazione Orme con la collaborazione degli artisti che fanno parte del collettivo Orticanoodles e il Patrocinio del Comune di Milano (Negri Clementi, 2020). La città trae un grande beneficio da questa pratica anche dal punto di vista del *marketing*: creando contenuti visibili al grande pubblico le si dà una nuova identità che talvolta permette di acquisire nuovi flussi turistici e conseguenti guadagni.

Questo progetto di tesi attinge alla letteratura di diversi campi, inclusi gli affari, il *marketing* e le arti. Alla base del lavoro di modellazione vi è la volontà di conoscere il soggetto e l'ambito in cui esso si inserisce, per ricercare il mercato su cui agisce. Il mercato dell'arte contemporanea è un ambiente molto complesso, dove la soggettività entra nelle dinamiche che determinano la preferenza di alcuni piuttosto che altri. La “macchina dell'arte”, con tutti i suoi ingranaggi, interessa molti soggetti e la sua complessità è data principalmente da questo aspetto: sono proprio le persone coinvolte che creano valore per gli artisti e per la loro arte. Di rimando, gli artisti che si inseriscono nel mercato devono saper bilanciare la creatività con un orientamento commerciale, cercando di trovare una mediazione tra valore simbolico, culturale e sociale dei loro prodotti con il valore economico che acquistano posizionandosi sul mercato. Per trovare questo equilibrio è necessario essere consapevoli delle dinamiche che si determinano e una modellazione aziendale adattata può risultare un valido strumento di aiuto. Nel prossimo capitolo si descriverà la metodologia utilizzata per applicare il *Business Model Canvas* al singolo e per la raccolta dei dati da inserire nel modello.

## III Capitolo

### La struttura del progetto e gli artisti partecipanti

#### 3.1 Metodologia della ricerca e redazione dell'intervista

Il progetto parte dalla volontà di comprendere il concetto di *business model* per poterlo adattare ai singoli individui, nello specifico ad artisti che lavorano nell'ambito della *Street art*, individuando punti di forza e debolezza dell'artista, in modo tale da poterlo aiutare a crescere e ad inserirsi in dinamiche talvolta lontane dal suo *modus operandi*. Essendo l'ambiente creativo ricco di stimoli e allo stesso tempo "incerto", complesso e in rapida evoluzione, nella sua analisi si rende necessario l'utilizzo di un approccio in grado di creare nuove prospettive, guardando oltre i presupposti, le barriere e i vincoli noti. Una modalità per ottenere il successo sperato è quella di trovare strumenti che migliorino ed espandano la pratica della sperimentazione del modello di business (Wrigley e Straker, 2016). In questo specifico caso si tratta di testare quanto la "tela" di Osterwalder e Pigneur (2010) sia funzionale per l'ambito considerato. Per sviluppare tutto ciò si dovrà adottare una metodologia che permetta di utilizzare una logica induttiva, a partire dalla raccolta dei dati da cui emergeranno idee e concetti teorici. La progettazione della ricerca si sviluppa nel momento in cui l'indagine viene svolta ed è modificabile durante l'intero processo, anche se nel suo stadio iniziale è necessario avere un'idea precisa delle fasi di lavoro che si intendono mettere in atto (Robson e McCartan, 2016). L'indagine si inserisce nell'ambito qualitativo, nel paradigma definito come costruttivista\interpretativo, che si basa sull'interazione tra ricercatore e soggetto al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati (Guba e Lincoln, 1994).

Una volta stabiliti gli intenti, bisogna chiarire quali metodologie di lavoro si vogliono applicare. Trattandosi di un ambito artistico e non aziendale potrebbe essere necessario attuare alcuni cambiamenti, anche di natura linguistica, all'interno della visualizzazione grafica del modello, come già suggerisce O'Dair (2020), soprattutto per quanto riguarda il quadrante della clientela. Nell'ambito della creatività il termine "clientela" può avere differenti declinazioni: può essere interpretato in riferimento ai collezionisti e compratori di opere d'arte, ma anche al pubblico quando si tratta di estimatori che si recano alle mostre e pagano, non tanto per comprare le opere ma per ammirarle. Nel caso della *Street art* il termine "pubblico" assume un'ulteriore significato poiché non si tratta di soli estimatori, che frequentano musei e gallerie, ma di comuni



cittadini che possono usufruire gratuitamente delle espressioni artistiche inserite nel contesto urbano. In forma analoga si può applicare lo stesso ragionamento all'interno delle piattaforme social, divenute ormai veri e propri canali espositivi, liberamente aperti a tutti.

Allo stesso modo il segmento "relazioni con la clientela" potrebbe essere rinominato "esperienza o connessione con la clientela" come suggerisce O'Dair (2020).

A questo punto si procederà mediante la redazione di interviste semi-strutturate che permettano di ottenere una campionatura di dati, che verranno poi mappati all'interno del *framework* scelto, per comprendere se esso si possa adattare al campo della *Street art* o se siano necessarie modifiche utili allo sviluppo del modello di business costruito sul singolo individuo.

Prima di formulare domande legate allo sviluppo del modello vero e proprio, potrebbe essere utile porre alcuni quesiti preliminari per conoscere il pensiero dell'artista, le proprie priorità, allo scopo di stabilire il suo livello di determinazione. Come è riportato nel testo di Clark, Osterwalder e Pigneur "*Business model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career Paperback*" (2012) la soddisfazione sul lavoro, elemento fondamentale quando si pensa all'elaborazione di un modello di business, è guidata da tre fattori chiave:

- interessi
- abilità / capacità
- personalità

Per questo motivo è fondamentale comprendere cosa significa per l'artista fare arte, in che modo sviluppa la sua creatività e di conseguenza il proprio lavoro. Nel progetto di questa tesi si rende necessario selezionare un numero di artisti, che pur lavorando nell'ambito della *Street art*, si differenzino tra loro in modo tale da dimostrare quanto il modello selezionato sia adattabile e malleabile alle singole persone. Bisogna trovare il giusto equilibrio tra la necessità di essere selettivi da un lato e il bisogno di raccogliere tutti i dati necessari per la compilazione del *canvas* dall'altro. Le domande da porre agli artisti devono rispondere a determinate caratteristiche:

- essere chiare ed inequivocabili;
- far comprendere lo scopo del progetto;
- essere coerenti e non banali.

Le interviste sono metodi di ricerca sociale impiegate per raccogliere dati da e sulle persone. La scelta, in questa dissertazione, ricade su interviste semi-strutturate nelle quali l'intervistatore dispone di una guida all'intervista, che funge da elenco di controllo degli argomenti da trattare,

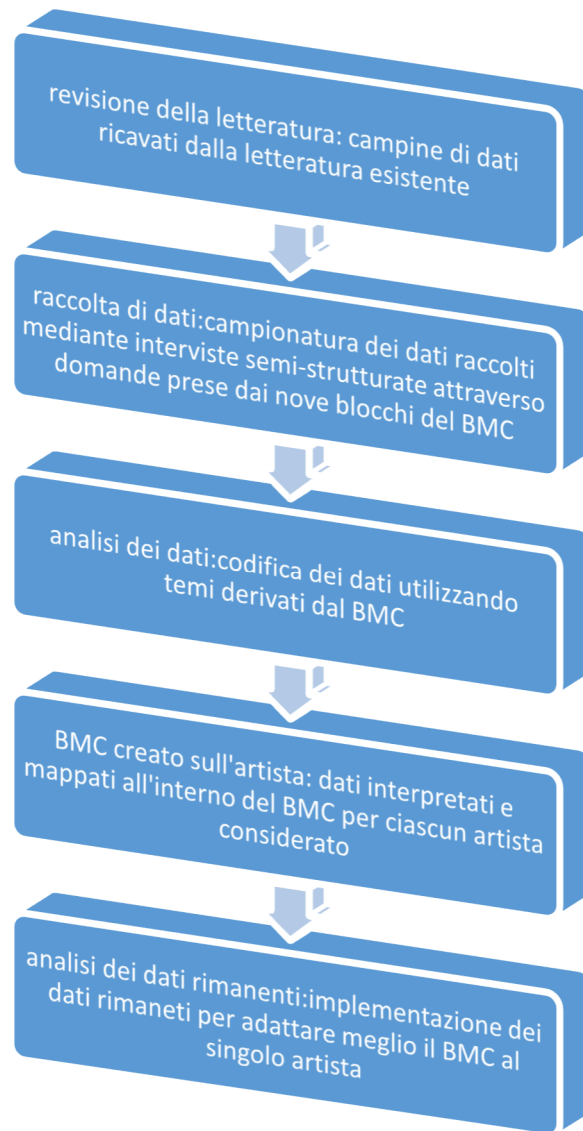
con un ordine predefinito di domande che concede, allo stesso tempo, una certa flessibilità, in modo tale da seguire il flusso delle risposte dell'intervistato, dando la possibilità di formulare domande aggiuntive non pianificate. Questa tipologia di intervista è ampiamente utilizzata nei progetti flessibili e multi-strategia. Gli intervistatori hanno la loro "lista della spesa" di argomenti e vogliono ottenere risposte, ma hanno una notevole libertà nella sequenza delle domande, nella loro formulazione esatta e nella quantità di tempo e attenzione dedicata ai diversi argomenti (Robson, McCartan, 2016). Le interviste contengono:

- un commento introduttivo (uno script letterale);
- un elenco dei titoli degli argomenti e possibilmente delle domande chiave da includere sotto ognuno dei titoli;
- un set di richieste associate;
- un commento a chiusura dell'intervista.

Considerato il periodo in cui questa tesi viene sviluppata (pandemia Covid19) le interviste verranno svolte telefonicamente o tramite l'utilizzo di piattaforme internet per videochiamate. I colloqui telefonici sono utilizzati relativamente di rado dai ricercatori, a parte coloro che lavorano in settori commerciali come nel caso delle ricerche di mercato. Tuttavia, sembra che valga la pena considerarle uno strumento alternativo, dal momento che non si hanno i mezzi necessari per poter parlare personalmente in presenza con gli intervistati. Nel caso specifico dell'intervista da sottoporre agli artisti individuati per questa tesi, la lista di controllo degli argomenti viene presa dal *Business Model Canvas (BMC)* di Osterwalder e Pigneur (2010) (vedere appendice 1). Il *BMC* è fondamentale per questo studio in quanto fornisce dati strutturati che possono essere codificati per l'analisi. Inoltre, se necessario, lo strumento può essere replicato su un campione più ampio. Nella codifica del *BMC*, Osterwalder e Pigneur attingono alla teoria dei sistemi informativi e alla teoria generale della gestione aziendale per comprendere a fondo i nove blocchi di cui si compone il modello. Questo approccio che incorpora più teorie è stato determinante in quanto permette al ricercatore di modificare e contestualizzare la tela del modello di business configurandola in una rivisitazione migliorata per l'ambito della modellazione individuale (Clark, Osterwalder e Pigneur, 2012).

Il metodo di lavoro può essere schematizzato in questo modo (figura 3.1):

**Figura 3.1 Le fasi di lavoro della ricerca**



### 3.2 Analisi dei dati

Una volta raccolti i dati, all'interno del progetto, dovranno essere analizzati e interpretati. L'analisi, in qualsiasi fase, è necessaria in quanto "i dati non possono parlare da soli". È indispensabile che essi siano ordinati secondo una logica e che siano utilizzati come strumento per la ricerca che si sta effettuando. Accade spesso che, mentre si analizzano i dati, sorgano idee che aiutino ad applicare il modello in maniera più funzionale all'ambito considerato. L'analisi pertanto, come affermano Robson e McCartan (2016), non è un vuoto rituale ma rappresenta una fase fondamentale per la dimostrazione di uno studio. Si tratta di un'azione che va sicuramente pensata sin dall'inizio ma che è da compiersi quando tutti i dati sono stati raccolti. Pensare alle modalità con le quali condurre l'analisi costituisce parte integrante del processo di progettazione dello studio. Si tratta di una "scomposizione" che parte dal globale ed arriva al particolare, volta a fornire una spiegazione più semplice e chiara ma soprattutto finalizzata alla ricerca. Si procede da una iniziale raccolta di dati che vengono analizzati e classificati come qualitativi. I risultati vengono poi interpretati con l'obiettivo di esplorare un fenomeno (quello della modellazione del *BMC*). Si passa poi al confronto per valutare la convergenza con la pianificazione del modello di business, relativamente agli artisti presi a campione. Qualsiasi valutazione dovrebbe soddisfare i seguenti criteri, enunciati anche nel testo di Robson e McCartan (2016):

- utilità: non ha senso fare una valutazione se non vi è la prospettiva che sia utile;
- fattibilità: una valutazione dovrebbe essere effettuata solo se è possibile condurla in un ambito specifico;
- proprietà: una valutazione dovrebbe essere fatta solo se si può dimostrare che sarà eseguita in modo equo ed etico;
- adeguatezza tecnica: data la rassicurazione sull'utilità, la fattibilità e il corretto comportamento, la valutazione deve poi essere effettuata con competenza tecnica e sensibilità.

In definitiva l'analisi deve fornire un mezzo per comprendere i dati dell'intervista al fine di applicarli alla tela del *Business Model Canvas*. Per questa ricerca, il *BMC* di Osterwalder e Pigneur è stato utilizzato come quadro teorico dal quale sono derivati i codici di analisi dei dati per testarne l'efficienza. I dati che sono rimasti esclusi dal modello di partenza verranno poi isolati e analizzati, per comprendere se essi siano di capillare importanza per l'ambito trattato.

Nel caso in cui si rendesse necessario inserirli verrà costruito un modello più adeguato, con la consapevolezza che un modello di business non è mai completo né statico e il processo di creazione e verifica dovrebbe essere iterativo e continuo. L'intento non è quello di arrivare ad un modello che sia considerato giusto o immutabile ma è quello di proporre un'alternativa valida che possa realmente e concretamente aiutare gli artisti o per lo meno fornire loro un input da cui partire per fare progredire la loro pratica.

### **3.3 Profilo dei partecipanti**

Gli artisti scelti per la campionatura, sono stati selezionati sulla base di alcuni criteri: hanno caratteristiche che li accomunano, ma allo stesso tempo presentano elementi che li contraddistinguono, rendendoli unici all'interno del mercato della *Street art* italiana. I partecipanti all'inchiesta sono artisti visivi italiani, inquadrati nel panorama della *Street art*, che esercitano sia sul territorio nazionale che all'estero, utilizzando tecniche e stili differenti. Delimitare il campo di azione permette di avere dati simili da applicare al *Business Model Canvas* in modo tale da adattarlo al meglio ad una specifica categoria. Throsby e Zednik (2010) spiegano che per essere considerato un professionista, l'artista deve essere formalmente istruito, esperto nella sua pratica e accettato da colleghi e intermediari. Ciascuno degli artisti selezionati, seppure si trovi in fasi differenti della propria carriera artistica, soddisfa uno o tutti i criteri elencati. Una delle caratteristiche che accomuna gli artisti considerati risiede nel fatto che essi abbiano saputo sviluppare qualità peculiari che li hanno fatti emergere, grazie ad una forte personalità e creatività. Prima di esaminare i dati raccolti nelle interviste e il modello di business compilato può essere utile conoscere, attraverso una breve presentazione, l'operato degli intervistati per comprendere meglio il loro pensiero e i loro bisogni. Qui di seguito sono riportati brevi profili con l'inserimento di informazioni desunte dalle "domande preliminari", effettuate durante l'intervista, integrate anche da contributi raccolti in articoli pubblicati su testate online. I dati ricavati dalle domande iniziali saranno poi utili alla costruzione del modello rivisitato.

### 3.3.1 Danilo Pistone in arte Neve (1986)

Neve, nome d'arte di Danilo Pistone, nasce a Torino nel 1986. Comincia a dipingere fin da giovanissimo (intorno al 1995) avvicinandosi, negli anni delle scuole medie e superiori, al mondo dei *writers* e dei graffiti. L'artista è uno dei maggiori esponenti del neo-muralismo italiano, tanto da acquisire fama per i suoi *murales* monumentali che ne fanno uno dei primi a fare figurativi di così grande dimensione nel suo ambito. Nel corso della sua carriera è riuscito ad espandere la propria notorietà oltre i confini nazionali e ad oggi la maggior parte del suo mercato, in particolare per la vendita dei quadri, è principalmente internazionale. Egli realizza muri raffiguranti soggetti che parrebbero rivisitazioni di celebri volti rinascimentali. Si tratta di un'arte che fonde la pittura di strada con i più noti stili e metodi che hanno fatto storia. Il suo stile è iperrealista, per l'attentissima cura ai particolari e per il suo certosino uso di spray e pennellate. All'interno della sua produzione artistica emerge una stratificazione di significati che pongono in primo piano il concetto e il contenuto di ciò che rappresenta, senza trascurare la forma. Non si tratta soltanto di un lavoro estetico e fine a sé stesso: egli esprime dei concetti e dei pensieri che stimolano la sua creatività. Le opere di Neve insistono sul valore del messaggio, poiché l'intento è proprio quello di dialogare con l'osservatore, proponendo una domanda o quantomeno una riflessione. L'indagine della storia e del mito, dell'esoterismo e della cosmogonia, della vita conscia ed inconscia, rappresentano una delle sue unicità. Tra le opere più importanti da lui realizzate si annoverano la *Pietà*, nella quale inverte il ruolo di Maria e di Gesù in contrapposizione al capolavoro di Michelangelo, come forma di protesta contro la violenza sulle donne; *la Biancaneve* a Cinisello Balsamo (MI) che viene rappresentata su uno sfondo buio tra i fumi che fuoriescono da una mela avvelenata che raffigura il nostro pianeta malato; i miti di *Atlante e Pandora* sul cavalcavia dell'autostrada Paullese, che rappresentano la natura venale dell'uomo (Di Cori, 2015<sup>12</sup>). Tra le opere che più toccano l'animo umano troviamo *Gli occhi colorati dei Bambini* (figura 3.2), dove cinque volti di bambini, uno per ogni continente, sono ritratti in bianco e nero, ad eccezione degli occhi, affinché il colore della pelle passi in secondo piano.

---

<sup>12</sup> Di Cori A. (2015), *Muri come tele: la street art iperrealista di Neve*, Repubblica del 15\06\2015 [https://www.repubblica.it/speciali/arte/gallerie/2015/06/15/foto/palazzi\\_come\\_tele\\_la\\_street\\_art\\_iperrealista\\_di\\_neve-116863213/1/](https://www.repubblica.it/speciali/arte/gallerie/2015/06/15/foto/palazzi_come_tele_la_street_art_iperrealista_di_neve-116863213/1/) letto il 11\03\2021

**Figura 3.2 Neve, *gli occhi colorati dei bambini*, Roma**



fonte: Di Cori, 2015 in <https://www.repubblica.it>

La presenza dell'artista nel mercato delle aste si può attestare nel 2015, con la vendita per beneficenza di un'opera presso la casa d'aste Charitystars<sup>13</sup> aggiudicata per un valore di 2600 euro, come si evince consultando il sito web.

Neve si configura come un artista la cui carriera verrebbe definita da Throsby e Zednik come “stabilita”. Egli dichiara di fare arte per una necessità sua personale che esula, in parte, da interessi commerciali:

*«l'arte per me è una necessità biologica, anche se trovo difficile definirmi artista. Questa affermazione implica questioni filosofiche: oggettivamente io disegno, lo faccio sui muri, sui quadri [...] il mio lavoro rappresenta un tentativo di produrre cultura, non faccio decorazioni vuote e questo viene definito arte. Spero un giorno di riuscire a confrontarmi con tutta la storia dell'arte. Il mio lavoro si configura nel mondo artistico e mi si definisce artista. Faccio quadri e dipingo sui muri per vivere. Vengo dal mondo dei graffiti e ho utilizzato questo stile per tanti*

---

<sup>13</sup> <https://www.charitystars.com/>

*anni prima di passare al figurativo, evolvendomi stilisticamente nel corso del tempo per giungere alla Street art e al muralismo» (intervista del 08\02\2021).*

Neve ha completato la sua formazione artistica studiando percezione visiva in Accademia, allo stesso tempo egli si dichiara una persona con molti interessi che spaziano in vari campi, talvolta esulando dall'ambito della creatività. Una delle risposte alle domande preliminari più interessanti riguarda ciò che l'artista pensa della propria pratica vista nell'ottica di un'impresa:

*«Vorrei considerarla come un'impresa. Per ora la considero come un caos in divenire. Per essere considerata un'impresa la mia arte dovrebbe avere una struttura che al momento non ha, anche se le mie ambizioni vertono in quel senso. Ad oggi è difficile definirla come tale. L'intento è quello di strutturare le cose per avere maggior stabilità ma secondo me è dal caos che nasce l'arte e quindi ecco il paradosso» (intervista del 08\02\2021).*

Egli afferma di aver fatto formazione aziendale, documentandosi a livello personale, avendo maturato anche un'esperienza nel campo pubblicitario:

*«ho lavorato in alcune agenzie pubblicitarie a livello manageriale e quindi ho una conoscenza di base: so esattamente come si fa un business plan, come si presenta un progetto europeo e come si lavora all'interno di un'azienda» (intervista del 08\02\2021).*

Elemento altrettanto rilevante, da tenere in considerazione all'interno del modello di business, è il rischio per il quale l'artista afferma che non si tratta solo di un problema legato all'aspetto economico:

*«ritengo il mio lavoro rischioso sia a livello economico ma anche a livello fisico, soprattutto quando si realizzano opere su muri molto grandi che richiedono l'utilizzo di piattaforme per dipingere ad altezze elevate. Con la mia professione navighi a vista: ad esempio oggettivamente io ho idea di cosa farò per i prossimi tre o quattro mesi e non si va più in là di questo a livello di programmazione. Ho lavori fissati anche nei prossimi due anni ma non c'è ancora nessuna certezza...» (intervista del 08\02\2021).*



Portare la luce nelle tenebre della vita quotidiana è lo scopo di questo artista, che rappresenta ogni sfaccettatura dell'animo umano attraverso ritratti che spingono a riflettere sul proprio bagaglio emozionale.

### *3.3.2. Il collettivo Guerrilla Spam*

Il collettivo Guerrilla Spam nasce nel 2010 a Firenze, più precisamente tra le aule dell'Accademia di Belle Arti, con l'obiettivo di dare vita ad una “*spontanea azione non autorizzata di attacchinaggio negli spazi urbani*” (sito del collettivo<sup>14</sup>). Il manifesto presente nella loro pagina internet chiarisce perfettamente gli intenti del gruppo e il messaggio sociale che vogliono lanciare (sito del collettivo):

- 1) Nasce come spontanea azione non autorizzata negli spazi pubblici.*
- 2) Agisce in modo diretto, non invasivo, rispettando lo spazio come luogo di tutti.*
- 3) È anonimo, libero e autonomo*
- 4) Il suo principale scopo è comunicare con le persone.*

Essi non si definiscono artisti poiché lo scopo per cui intervengono nello spazio urbano è legato ad un desiderio di comunicare e la forma a loro più congeniale per farlo è quella del disegno e della grafica. Al loro esordio, questo gruppo di studenti, ha iniziato ad agire nell'anonimato senza avere nemmeno un nome; con il passare del tempo il gruppo si è strutturato in un collettivo, prendendo coscienza del proprio potenziale. Il termine “Guerrilla” si rifà alle incursioni cittadine di cui si fanno promotori a cui si accosta la parola “Spam”, che va a sottolineare quella che è l'imprevedibilità, poiché, come lo spam delle *e-mail*, essi si insinuano nelle città tappezzandole con i loro messaggi sociali, che possono risultare altamente provocatori creando quel senso di fastidio associato allo spam virtuale. I membri del gruppo prediligono, nella fase iniziale delle loro incursioni urbane, la tecnica del *poster*, che risulta essere più veloce da applicare, essendo i loro interventi per la maggior parte illegali. La soluzione del *poster* viene pertanto adottata per trattare tematiche sociali, culturali e talvolta anche politiche, allo scopo di far riflettere la comunità nel tentativo di risvegliarla dal torpore

---

<sup>14</sup> Dati trovati sul sito ufficiale del collettivo <http://guerrillaspam.blogspot.com/> consultato il 10\03\2021

che la pervade. Con il tempo, dai *poster* sono passati alla realizzazione di *murales*, anche perché la loro pratica si è fatta legale. Questo cambio di tecnica comporta un maggiore studio e un'attenta riflessione sui temi e le modalità espressive ma anche sul contesto urbano in cui le loro opere si vanno ad inserire. Uno dei fattori che li contraddistingue è sicuramente l'utilizzo di uno stile composto da un disegno netto e ben marcato nei contorni. Essi prediligono l'utilizzo del bianco e nero per le loro opere (figura 3.3). I soggetti che rappresentano all'interno del tessuto urbano sono legati ad un simbolismo che si rifà da un lato alle allegorie dell'arte medievale e dall'altro alla poetica di pittori quali Bosch e Brueghel (Archivio Gorgo<sup>15</sup>).

**Figura 3.3 Guerrilla Spam, *Murales contro le guerre*, Roma 2018**



fonte: <https://www.flickr.com/>

Avendo questo collettivo un'identità molto forte è interessante conoscere il modo in cui considerano la loro pratica e se la ritengono un'impresa:

*«Potrebbe essere un'impresa dove però il fine ultimo non è quello del guadagno economico ma quello di mettere a frutto le capacità di ognuno di noi in un eventuale progetto. Se questo si può considerare come impresa magari sì: siamo un'impresa atipica»* (intervista del 02\03\2021).

<sup>15</sup> Archivio Gorgo di Fadda D. su <https://ilgorgo.com/>

Conseguentemente a questa affermazione uno dei membri di Guerrilla Spam dichiara di aver compiuto, durante gli anni universitari, formazione aziendale:

*«Sia io che un altro mio collega abbiamo seguito un corso inerente il mercato dell'arte all'università negli anni del biennio. Un corso molto interessante da cui abbiamo ricavato informazioni e nozioni utili» (intervista del 02\03\2021).*

Naturalmente essi considerano la pratica artistica come rischiosa dal punto di vista economico e pertanto ritengono che bisogna avere le motivazioni giuste per potersi approcciare ad un mondo così incerto:

*«c'è molta incertezza: negli anni universitari, ad esempio, frequenti un'Accademia ma nessuno ti dà le basi o ti insegna cosa fare una volta terminati gli studi. L'unico percorso che ti insegnano è quello tradizionale di trovare gallerie per essere rappresentati, per "stare a galla", si tratta, a mio parere, di un modo di pensare all'arte che potremmo definire obsoleto. Oggi i social possono far sì che gli intermediari tradizionali possano essere lasciati in disparte per arrivare direttamente al pubblico e gestirsi da soli. Chi fa arte urbana di base lo fa o tenta di farlo... quando si fanno opere in strada, ad esempio, si elimina l'intermediario della galleria.... Per noi è molto importante anche il discorso delle autoproduzioni che a mio parere sono fondamentali. Di recente abbiamo realizzato un bestiario autoprodotta...» (intervista del 02\03\2021).*

L'intento di questo gruppo di "guerriglia urbana" è quello di lanciare messaggi, attraverso forme di comunicazione diversificate e non convenzionali, che facciano riflettere su problematiche o tematiche sociali e di attualità senza lasciare nulla alla casualità.

### 3.3.3 Mauro Sgarbi (1972)

«[...] sono praticamente nato in mezzo all'odore di trementina, tubetti di colore e matite. Adoravo farmi fare i disegni da lui – il padre- e quando vedevo la sua mano tirare fuori dal nulla disegni di qualsiasi genere, rimanevo affascinato, sembrava qualcosa di magico che anch'io dovevo riuscire a fare» ( intervista online<sup>16</sup>)

Mauro Sgarbi nasce, come testimoniano le sue parole, immerso nell'arte ed ecco che il suo futuro è già segnato. Nato in Malaysia da genitori italo-francesi nel 1972, si trasferisce a Roma nel 1982 e ciò gli permette di frequentare la Scuola Romana del Fumetto, con una specializzazione in disegno e *storyboarding*. Tra il 2006 e il 2010 frequenta alcuni laboratori di pittura e disegno e si dedica anche allo studio dell'animazione 3D. Il percorso che lo porta ad addentrarsi nel mondo della *Street art* può definirsi “anticonvenzionale” poiché i suoi inizi sono legati all'arte visuale tradizionale e solo nel 2014 inizia ad approcciarsi all'arte urbana.

«Artista secondo me è colui che riesce a dare corpo ad un'idea, un pensiero oppure semplicemente ad un sogno. Fare arte diviene quindi un'esigenza di esternare il proprio mondo interiore, un modo di comunicare con gli altri» (intervista del 08\03\2021).

Il suo primo intervento su muro si lega all'incontro con Giorgio de Finis e alla proposta di realizzare un *murales* al MAAM di Roma. *Enter the mystical garden* (figura 3.4) è il titolo della sua prima opera su muro: si tratta della rappresentazione di un paesaggio costituito da piante antropomorfe, farfalle e coccinelle con uno sfondo di montagne innevate che sembrano soffici nuvole bianche.

---

<sup>16</sup> ViviCreativo by dunn (Blog) Mauro Sgarbi, ogni cosa è mutevole. Anche nell'arte in *Vivi creativo by dunn* su <https://www.vivicreativo.com/mauro-sgarbi-ogni-cosa-e-mutevole-anche-nellarte/> letto il 02\03\2021

Figura 3.4 Mauro sgarbi, *Enter the mystical garden*, Roma, 2014



fonte: <https://fotografiaerrante.wordpress.com/><sup>17</sup>

La sua opera si inserisce in un mondo fantastico, dove l'immaginazione è la grande protagonista. La sua poetica si avvicina allo stile surrealista e metafisico creando mondi fiabeschi e onirici che, allo stesso tempo, si impregnano di forti messaggi sociali. Egli si pone l'obiettivo di creare metafore che permettano all'osservatore di riflettere, senza però indirizzarlo verso un pensiero specifico, ma fornendo solo uno spunto che può essere colto o lasciato andare. Per quanto concerne il suo stile, esso si caratterizza di segni netti e ben marcati che derivano dalla sua provenienza dal mondo della fumettistica. L'artista nel 2016, in virtù della sua grande passione per il mondo delle *graphic novels*, ne progetta una: *Lee Sergic* (pubblicato dalla casa editrice "Il Galeone"<sup>18</sup>). Le avventure del protagonista vengono narrate come un viaggio, un'odissea, in cui Lee si scontrerà con la discriminazione, l'indifferenza e il razzismo. Nello stesso anno l'artista partecipa ad un'asta presso la casa d'aste Arcadia<sup>19</sup> (sito della casa d'aste) a Roma con due lotti di cui uno viene aggiudicato per un valore di 500 euro (*Madre* del 2012 stimato 700-1000 euro). Mauro Sgarbi essendo ben inserito all'interno del mercato dell'arte, come testimoniato dalla sua presenza nell'ambiente delle aste, dichiara di considerare solo in parte la propria pratica artistica come un'impresa:

*«bisogna fare una suddivisione: dal pensiero, dall'idea, fino all'esecuzione si tratta di un gesto artistico che non ha nulla a che vedere con concetti come imprenditorialità o economia; la*

<sup>17</sup> Bonacquisti V. (2014), *Museo dell'altro e dell'altrove di Metropolitiz\_città meticcias* \8 in *Fotografia errante* 20\09\2014 su <https://fotografiaerrante.wordpress.com/tag/mauro-sgarbi/> letto il 02\03\2021

<sup>18</sup> <http://www.edizionigaleone.it/>

<sup>19</sup> Arcadia casa d'aste su <https://www.astearcadia.com/>

*parte imprenditoriale arriva successivamente quando l'opera viene rappresentata su un supporto materiale. Deve essere venduta e quindi entra all'interno di dinamiche di mercato. Ritengo infatti che se nella parte di creazione si pensa già ad un eventuale profitto, l'opera d'arte diventi priva di significato, il risultato sarà sicuramente di scarso impatto; l'esecuzione dell'opera svincolata dalla parte imprenditoriale tocca le corde dell'animo, le parti più intime ed interiori e quindi esce fuori tutta la sua potenza e bellezza. Nel mio caso c'è quindi una netta distinzione tra creatività ed imprenditorialità» (intervista del 08\03\2021).*

Da questa affermazione risulta interessante capire se l'artista abbia fatto formazione aziendale. Egli sostiene di avere imparato tramite le esperienze dirette avute in prima persona senza aver intrapreso uno studio specifico:

*«ho imparato gradualmente e sperimentando... ho iniziato in maniera molto semplice esponendo le mie opere nei locali e invitando parenti e amici, poi con il tempo, facendomi conoscere, sono arrivate le prime commissioni e i primi collezionisti che volevano una mia opera. Gradualmente entri in un mondo che ha le sue regole e dunque capisci come funzionano i meccanismi del mercato dell'arte» (intervista del 08\03\2021).*

In conclusione l'artista dimostra di avere un'idea chiara dei processi e dei meccanismi legati al mercato dell'arte e all'imprenditorialità. Egli si dichiara altresì consapevole che esistono dei rischi economici non indifferenti per lui e per chi come lui si approccia all'ambito della creatività, tuttavia ribadisce che non vi sono solo pericoli di carattere economico ma rischi a livello fisico, in quanto la minaccia di farsi male arrampicandosi su scale o elevatori per dipingere sui muri della città è reale. L'artista sostiene la necessità di prendere sempre le dovute precauzioni affinché non si verifichino incidenti così come è importante essere assicurati per salvaguardarsi dal punto di vista economico.

L'arte di Mauro Sgarbi, densa di metafore e mondi surreali, permea nel tessuto urbano suscitando emozioni e veicolando tematiche sociali che portano l'osservatore a staccarsi dalla quotidianità per immergersi nelle fantasie dell'artista.

### 3.3.4 Mauro Pallotta in arte MauPal (1972)

Mauro Pallotta, in arte MauPal, nasce a Roma nel 1972. Fin dagli anni dell'adolescenza egli dimostra un grande interesse per l'arte, infatti decide di iscriversi al Liceo Artistico A. Caravillani ed in seguito all'Accademia di Belle arti di Roma. Egli segue il classico percorso d'artista, anche se fin dagli anni dell'Accademia inizia a sperimentare l'utilizzo di diversi supporti per le sue opere: materiali di recupero, carte da gioco, tappi di sughero, vetro, plastica...

Si definisce come uno sperimentatore e, proprio per questo motivo, si cimenta in varie discipline come disegnatore, pittore, scultore, scenografo, decoratore, approdando infine, nel 2014, nel mondo della *Street art*. Ad oggi si ritiene:

*«un artista urbano molto attento agli eventi sociali e ambientali»* (intervista del 10\03\2021).

La sua prima incursione urbana si concretizza con l'opera "*Super Pope*" in cui rappresenta Papa Francesco in abiti da supereroe dei fumetti, un moderno Superman. I luoghi d'infanzia dell'artista hanno sicuramente giocato un ruolo fondamentale per quanto riguarda i contenuti delle sue opere: la vicinanza al Vaticano e ai luoghi legati alla politica ha fatto sì che i suoi soggetti fossero, nella maggior parte dei casi, legati a questi due mondi. Egli infatti utilizza l'ironia e la satira come espedienti per comunicare messaggi sociali di cui si fa portatore. Le sue non sono opere di denuncia ma sono incursioni che devono stimolare alla riflessione.

*«Soltanto nel 2014 ho fatto la mia prima opera in strada e da quel momento ho deciso di intraprendere un percorso nel genere artistico della Street art. Dal punto di vista tecnico c'è stato quindi un mutamento di stile che è stato quasi una necessità: se inizialmente prediligevo l'uso di materiali vari per arrivare poi ad un'opera materica ancora mai vista, ho infatti ideato una tecnica che usavo solo io e cioè spray e smalto su lana di acciaio, successivamente ho ridimensionato la mia cifra stilistica a quella del "fumetto pop". Volevo ampliare il mio bacino di utenza e per tale motivo ho deciso di puntare su disegni che fossero stilisticamente più semplici ma di maggiore impatto»* (intervista del 10\03\2021).

Figura 3.5 MauPal, *Super Pope*, 2014 Roma



fonte: <https://www.flickr.com/>

L'artista è diventato celebre per le rappresentazioni apparse nell'area urbana della città di Roma che raffigurano personaggi noti come il Papa, l'ex presidente Usa Donald Trump, i cui capelli creano una sorta di fungo atomico, la regina Elisabetta, l'ex premier Conte mentre è appeso a due anelli olimpici e il cancelliere Angela Merkel, seduta su altre persone che rappresentano l'Italia, la Grecia, la Francia e la Spagna. La sua ultima opera rappresenta la famosissima coppia dei cartoni animati Tom e Jerry costretti al distanziamento imposto dal Covid19.

L'artista lavora principalmente in ambito nazionale, seppure ha avuto modo di espandere la propria arte oltre l'Italia, in alcuni Stati europei e negli Stati Uniti. Nel 2014 alcune delle sue opere di *fine art* vengono esposte in una mostra presso la galleria *Le Dame Art Gallery*<sup>20</sup> di Londra.

Mauro Pallotta è presente nel mercato delle aste già a partire dall'anno 2005 come si può constatare consultando il sito di Artprice.com, che mostra solamente l'anno citato e il 2014; il

---

<sup>20</sup> Le Dame Art Gallery <https://ledameartgallery.com/>



lotto venduto nel 2005 viene aggiudicato per una cifra di 800 euro mentre quello del 2014 (*Super Pope*) viene aggiudicato con un valore di 2400 euro (Artprice.com).

MauPal dichiara di non avere mai fatto formazione aziendale, trovandola una disciplina molto lontana dal suo essere artista. Per quanto riguarda il concetto di rischio egli si trova concorde nell'affermare che la sua professione è tra quelle economicamente più rischiose:

*«Assolutamente sì... si tratta di una scommessa totale che un artista fa in primis con sé stesso. Devi sempre far leva su te stesso quindi è rischiosissimo, non hai uno stipendio né una pensione e non puoi mai abbassare la guardia. Però quando si ha il fuoco dell'arte dentro non si può fare altrimenti, si deve rischiare. Quindi mi sono messo in gioco: o divento un artista famoso oppure divento un barbone mi sono detto»* (intervista del 10\03\2021).

### 3.3.5 Matteo De Martin Pinter in arte Mate

Matteo de Martin Pinter in arte Mate si dichiara da sempre affascinato dal mondo dell'arte. Egli inizia ad agire nel tessuto urbano milanese nel 2008, durante gli anni del liceo. Inizialmente si avvicina alla tecnica del *writing*, con uno studio approfondito sul *lettering*; successivamente, durante gli anni universitari, si iscrive all'Accademia di Belle arti di Brera, iniziando a sperimentare materiali e tecniche differenti: tempere, olio su tela, stampe grafiche, litografie e serigrafie fino a comprendere che il suo interesse si stava indirizzando ancora una volta sui muri, con una grande attrazione per lo stile figurativo iperrealista.

*«mi definisco uno Street artist... il motivo per cui ho iniziato è stato per comunicare qualcosa alla gente ed è tuttora il mio scopo. Penso che questo sia un obiettivo abbastanza comune a tutti gli artisti. Chiaramente c'è anche il fatto che mi piace»* (intervista del 12\03\2021).

Egli specifica che l'ideazione di un suo lavoro su muro si basa sovente sull'utilizzo di un modello fotografico: fotografie combinate con elementi grafici, lettere ed elementi figurativi disegnati manualmente o con l'utilizzo di *software* digitali (figura 3.6). I suoi lavori si caratterizzano per l'utilizzo di colori vividi che possano attirare l'attenzione dello spettatore che distrattamente si aggira per il paesaggio urbano. Le sue opere sono infatti quasi magnetiche.

La sua arte si spinge oltre l'estetica in quanto ogni suo murale contiene un messaggio sociale che esorta ad una riflessione sulle problematiche che ogni giorno ci vengono segnalate dai media: omofobia, femminicidio, immigrazione...

L'artista è in grado di sfruttare al meglio la forza comunicativa dell'arte urbana per veicolare messaggi di denuncia sociale. Grazie alla potenza delle sue opere egli è conosciuto in tutto il mondo: ha infatti dipinto in Italia, in Europa e anche fuori dai confini europei. Attualmente vive a Berlino anche se continua ad operare sul suolo italiano.

**Figura 3.6 Mate, *Born to be free*, Berlino**



fonte: <https://www.wescover.com/>

Durante il colloquio telefonico Mate afferma che vi sia una netta divisione tra quello che è il lavoro artistico e quello che invece viene considerato come puramente *business* ossia quando

riceve committenze da aziende che chiedono opere di *Street art* solo ed esclusivamente per pubblicizzare un loro prodotto o il loro brand.

*«Ci sono diverse varianti, lavoro con multinazionali o agenzie pubblicitarie su formati di grande dimensione come i muri delle città. Fondamentalmente questo è solo business e non arte. Diciamo che ho un doppio lavoro»* (intervista del 12\03\2021).

Si conferma la presenza dell'artista anche nel mondo delle aste, nel 2019 vengono battuti all'asta due lotti (due opere su tela) presso lo Studio d'Arte Borromeo di Milano. Le due opere vengono vendute per un totale di 1500 euro (Artprice.com).

Mate considera la propria pratica artistica come un business attestando anche di aver fatto formazione aziendale all'interno dell'ambito delle acciaierie di Terni.

*«ho una partita IVA e considero il mio lavoro come un business. Soprattutto lavorando con agenzie e multinazionali quello è solamente business»* (intervista del 12\03\2021).

Inoltre un aspetto interessante, emerso durante l'intervista, riguarda il suo rapporto con il concetto di rischio economico legato alla pratica artistica:

*«In Italia la professione dell'artista è una delle più rischiose e questo è uno dei motivi per cui me ne sono andato; nella penisola italiana le cose funzionano per conoscenze e non per meritocrazia. Qui in Germania lavorando con le agenzie ho più stabilità...»* (intervista del 12\03\2021).

Egli compie una netta distinzione tra quanto accade in Italia e ciò che avviene all'estero, dichiarando che bisogna tenere conto del concetto di rischio economico in riferimento al luogo dove si opera. Nella nostra penisola la *Street art* non è ancora seguita e ammirata come lo è in altre parti del mondo, ciò è dovuto alla mentalità degli italiani che, in parte, ancora oggi ritengono che l'arte urbana sia solo imbrattamento.

### 3.3.6 Manuel di Rita in arte Peeta (1980)

Manuel di Rita, nato in provincia di Padova nel 1980, si fa conoscere all'inizio degli anni '90 grazie alla sua presenza sulla scena italiana del *Writing* con lo pseudonimo Peeta, che ancora oggi utilizza. Parallelamente egli completa una formazione accademica laureandosi presso la facoltà di Design. Peeta entra a far parte di alcune *crew* molto note nell'ambito del graffitismo nazionale e internazionale come la *EAD* di Padova e la *FX crew* o la *RWK crew* di New York. In questi anni ha modo di fare una ricerca molto approfondita sul *lettering* e sullo sviluppo tridimensionale delle lettere che compongono il suo pseudonimo.

*«All'inizio i miei lavori cercavano semplicemente di esprimere le qualità plastiche delle singole lettere e nel particolare di quelle che compongono il mio pseudonimo Peeta. Successivamente, questa fusione tra lettering puro e stile tridimensionale si è evoluta fino a creare un equilibrio compositivo visualmente ritmato. Ad oggi, tramite la pittura anamorfica che ridisegna illusoriamente i volumi delle superfici coinvolte, l'intento delle mie opere è quello di determinare una temporanea "sospensione della normalità" suscitando la percezione alterata di contesti familiari e dunque una nuova concezione degli spazi e della realtà tutta»* (sito internet di Peeta<sup>21</sup>).

Egli pur essendosi evoluto nella sua pratica artistica, sperimentando forme e tecniche differenti come la pittura su tela e la scultura, oltre che il disegno digitale, non ha mai dimenticato le sue origini legate al mondo del *writing*.

Attualmente, tramite il suo stile pittorico legato al concetto di anamorfismo (figura 3.7), il suo scopo è quello di determinare una momentanea sospensione della normalità, suscitando sensazioni di spiazzamento e portando alla riflessione su una nuova concezione degli spazi e della realtà in generale. Egli intende neutralizzare i preconcetti e creare nuovi punti di vista, svelando l'ingannevolezza attraverso la tridimensionalità e i giochi ottici, rivelando quelli che sono i segreti della percezione umana.

---

<sup>21</sup> La citazione è stata presa dal sito di Peeta <https://www.peeta.net/>

**Figura 3.7 Peeta, *Stadt.Wand.Kunst Mural*, Mannheim 2019**



fonte: <https://www.peeta.net/>

Per questi motivi egli si dedica non soltanto alla pittura su muro ma anche alla scultura, dal momento che, secondo l'artista, questa modalità è altrettanto efficace per i suoi obiettivi. Sperimenta la tridimensionalità per studiare le diverse superfici con cui la luce entra in contatto, provocando differenti alterazioni visive. Durante la fase di preparazione di un suo progetto, l'artista effettua vari studi affinché la resa finale possa ritenersi soddisfacente, impiegando anche l'utilizzo di programmi digitali. Il contesto urbano dove andrà ad operare è altrettanto importante per Peeta, in quanto l'opera va sempre contestualizzata all'ambiente che la accoglierà. Per quanto riguarda le sculture egli utilizza invece un programma di modellazione 3D, grazie al quale è possibile visualizzare quale sarà il risultato tridimensionale dell'opera per poi poterla comporre e avere l'idea dei giochi ottici che si andranno a creare.

*«generalmente inizio schizzando a mano le forme, l'effetto dinamico che voglio dare alla composizione. Poi digitalizzo le forme che ho disegnato e le modello come volumi semplici, completamente bianchi, in modo da creare un'armonia compositiva tra di essi, un equilibrio formale. A questo punto la procedura cambia notevolmente in base al supporto: se voglio dipingere un muro dovrò cercare di adattare le forme ed i colori all'architettura al contesto circostante. Le tele, invece, ignorandone il contesto di arrivo, le caratterizzo di per sé stesse*

*caricandole di espressività – probabilmente ai più impercettibile – attraverso scelte quali i colori o altri dettagli esecutivi. Le sculture infine hanno un altro importantissimo limite che va esplorato, cioè quello della possibilità fisica di costruzione delle forme, che le condiziona in larga parte» (Tommasini, 2018)<sup>22</sup>.*

Le sue opere sono inserite anche nel cosiddetto “circuito delle aste”; su Artprice.com vengono annoverate le 17 opere battute all’asta (dal 2014 al 2019) di cui però solamente cinque sono state effettivamente vendute. Nel 2016 viene venduta l’opera *Whitening* a 1560 euro e l’opera *Moving question* a 1105 euro presso la casa d’aste francese Tajan (sito della casa d’aste<sup>23</sup>); nello stesso anno presso la Casa d’aste ArtCurial (sito online<sup>24</sup>) viene venduta un’altra sua opera *Spirit Libre\Tender Guide* al prezzo di 1600 euro. Nel 2019 l’opera *Soul Shift* viene venduta all’asta per 2250 dollari dalla casa d’aste Tate Ward<sup>25</sup>. Attualmente Peeta è arrivato a considerare la propria arte come un’impresa, essendo supportato ormai da diversi anni, da collaboratori, liberi professionisti, che hanno contribuito a fare crescere il suo successo anche dal punto di vista economico-finanziario.

*«non ho iniziato con l’ottica di far divenire la mia pratica artistica un’impresa ma poi lo è diventata.... questo processo è avvenuto in modo spontaneo, senza una prefigurazione... piano piano le cose si sono fatte più strutturate» (intervista del 16\03\2021).*

Peeta non ha una personale formazione aziendale ma si avvale di collaboratori che invece hanno un *background* di studi diversi dal suo. Giulia, una delle sue collaboratrici, è laureata in lingue con un master in “*Business administration for art and cultural events*”.

L’artista è consapevole che la sua professione è una delle più rischiose a livello economico e per questo afferma:

*«È una professione inevitabilmente rischiosa in quanto non si vendono beni di prima necessità e non si ha la sicurezza che le persone si interessino alle mie opere... è un lavoro incostante perché quello dell’arte è un mercato molto particolare. Passa molto tempo prima di godere dei*

---

<sup>22</sup> Tommasini A. (2018), *Street Art, lettering e 3D. intervista a Peeta*, in *Artribune* del 4\12\2018 su <https://www.artribune.com/arti-visive/street-urban-art/2018/12/intervista-peeta/> letta il 27\03\2021

<sup>23</sup> Tajan casa d’aste su <https://auction.tajan.com/>

<sup>24</sup> ArtCurial casa d’aste su <https://www.artcurial.com/>

<sup>25</sup> Tate Ward casa d’aste su <https://www.tateward.com/>

*risultati del proprio lavoro perché è un processo molto lento e tutto si è sempre basato su un investimento personale. Si tratta di un rischio ma le assicurazioni non sono mancate, ad esempio un buon feedback del pubblico; non ci sono mai stati momenti di stallo. Attualmente la situazione è equilibrata, non di completa sicurezza ma comunque di serenità».* (intervista del 16\03\2021).

I suoi *murales*, le sue tele e le sculture si possono ritrovare in diverse parti del mondo: in Germania, in Olanda e in Francia, per quanto riguarda l'Europa, ma anche in Oriente, ad esempio in Giappone, oppure in Australia e negli Stati Uniti.

### *3.3.7 Marco Galati in arte ShineRoyal*

Marco Galati, in arte ShineRoyal è l'ultimo degli artisti intervistati per la campionatura; egli si configura come un artista urbano connesso in maniera indissolubile alla pratica del *writing*. I suoi inizi artistici si legano al graffitismo dichiarando di aver preso tra le mani la sua prima bomboletta tra la quinta elementare e la prima media. Durante questi anni iniziano le prime sperimentazioni per arrivare poi ad acquisire più sicurezza e consapevolezza del proprio talento. Sono anche gli anni in cui sceglie di identificarsi con lo pseudonimo Shine, derivato dal film cult degli anni '90 *Shining*. Il suo percorso artistico prende il via con il trasferimento dalla provincia di Varese a Milano, negli anni universitari. Egli infatti si iscrive alla Nuova Accademia di Belle arti a Milano (Naba), laureandosi in grafica e comunicazione pubblicitaria, e ne sarà successivamente docente. Parallelamente entra in contatto con le *crew* milanesi, in particolare si inserisce nel collettivo artistico Interno55, che prende il nome dal numero dell'interno di un appartamento dove i giovani *writers* si ritrovavano per sperimentare tecniche, stili e font differenti da riportare poi all'interno del tessuto urbano milanese. Dalla semplice scritta del suo pseudonimo l'artista passa, in maniera del tutto spontanea, alla rappresentazione dei "*puppets*", cercando di trovare un simbolo che lo possa caratterizzare. Così nasce la sua "lampada" in riferimento al suo pseudonimo, una sorta di logo dell'artista che lo renda riconoscibile a tutti (figura 3.8).

**Figura 3.8 ShineRoyal, Seregno, 2020**



fonte: <https://www.facebook.com/Mr.ShineRoyal>

Successivamente entra a far parte della *crew* TDK conosciuta a Los Angeles. Le esperienze maturate nelle varie *crew*, le collaborazioni con artisti differenti, hanno sicuramente dato modo a ShineRoyal di sviluppare la capacità di lavorare in *team*.

La sua tecnica è in continua evoluzione, alla ricerca costante di un'estetica che in prima istanza soddisfi l'artista e la sua creatività. Il suo stile si lega in maniera indissolubile alla grafica, alla calligrafia e al disegno digitale, mescolate con tecniche pittoriche più tradizionali. I suoi personaggi, *puppets*, sono oggetti della vita quotidiana rimodellati e trasformati in animali sull'esempio del pittore Giuseppe Arcimboldo o del pubblicitario Armando Testa.

L'artista ha dichiarato di lavorare in diversi settori, dalla *Street art* al campo dell'illustrazione digitale dal mondo dello *streetwear* sino ad occuparsi di *social networks* per diverse aziende:

*«mi occupo di diverse cose, nello specifico, dipingo pareti, curo una linea di abbigliamento, faccio l'illustratore digitale e curo social network per diverse aziende. Disegno principalmente con la bomboletta spray e con software digitali»* (intervista del 19\03\2021).

Egli, in virtù del suo impegno in vari settori legati all'ambito della creatività, ritiene la sua pratica artistica un'impresa, soprattutto per quanto concerne le attività imprenditoriali di cui si occupa come ad esempio la linea di abbigliamento che sta progettando. Racconta delle esperienze acquisite in ambito aziendale e dice:



*«Ho fatto formazione aziendale sul campo: fin dai primi anni della mia attività venivo chiamato dalle aziende per lavorare come freelance. L'imprinting lavorativo che ho adottato ad oggi deriva dalla mia esperienza come libero professionista» (intervista del 19\03\2021)*

Anche ShineRoyal si dichiara consapevole della componente di rischio economico legata al suo lavoro:

*«la mia, in quanto libera professione, non è un lavoro fisso ma ha delle variabili che comportano inevitabilmente una componente di rischio» (intervista del 19\03\2021)*

L'incertezza legata al lavoro creativo ha, in parte, influito sulla decisione dell'artista di dedicarsi a più attività, aprendo strade differenti per diversificare i suoi affari e di conseguenza le sue entrate.

**Tabella 3.1 profilo riassuntivo degli artisti presi a campione**

Danilo Pistone (Neve)	Egli si configura come uno dei maggiori rappresentanti italiani del neo-muralismo, uno dei primi a realizzare opere figurative su grandi dimensioni. Dopo aver completato una formazione formale studiando percezioni visive in Accademia, dal <i>writing</i> inizia a dedicarsi alla <i>Street art</i> nei primi anni 2000. Le sue opere colpiscono per la stratificazione di significati e la molteplicità di lettura. Attualmente i propri lavori (murales e tele) si trovano sparsi in tutto il mondo.
Guerrilla Spam	Il collettivo nasce a Firenze, nel 2010, tra le mura dell'Accademia di Belle arti. I suoi membri hanno dato vita ad una vera e propria "guerilla" urbana che comunica messaggi sociali attraverso le tecniche del poster e dei murales sia legalmente che illegalmente. I loro interventi urbani si ritrovano principalmente all'interno del territorio italiano ma hanno lavorato su commissione anche in Europa.
Mauro Sgarbi	L'artista si addentra nel mondo della <i>Street art</i> , nel 2014, dopo essere passato per il contesto ufficiale delle gallerie. Egli si forma presso l'accademia del Fumetto di Roma, essendo un grande appassionato di <i>graphic novel</i> . Le sue opere si caratterizzano per l'utilizzo di uno stile surrealista. Ad oggi è conosciuto sia su suolo nazionale che internazionale
Mauro Pallotta (MauPal)	MauPal segue il classico percorso d'artista, anche se fin dagli anni dell'Accademia inizia a sperimentare l'utilizzo di diversi supporti e materiali; approda alla <i>Street art</i> in maniera dirompente con il suo <i>Super Pope</i> , nel 2014. Le testate giornalistiche iniziano a parlare di lui e ad oggi le sue provocazioni ironiche (sia legali che illegali) sono apprezzate in tutto il mondo.
Matteo de Martin (Mate)	Mate inizia ad agire nel tessuto urbano milanese nel 2008, durante gli anni del liceo, dapprima attraverso la tecnica del <i>writing</i> e successivamente dedicandosi allo stile figurativo. Nel frattempo frequenta l'Accademia di belle arti a Brera. Attualmente vive e lavora a Berlino anche se continua ad operare sul suolo nazionale. La tecnica che utilizza per le sue opere è un misto di fotografie combinate con elementi grafici ed elementi figurativi, rendendolo unico nel suo genere.
Manuel di Rita (Peeta)	La caratteristica di unicità dell'artista è l'utilizzo dell'anamorfismo su varie tipologie di supporto: tele, muri sculture e oggetti di design. Le sue opere si inseriscono nell'ambiente urbano mediante un gioco ottico basato sul concetto di tridimensionalità e luce. L'artista padovano ha una formazione legata all'ambito del Design e il suo <i>background</i> artistico trae origine dal mondo dei graffiti. Attualmente Peeta è divenuto famoso in tutto il mondo e riconosciuto come unico nel suo genere.
Marco Galati (ShineRoyal)	Egli si configura come un artista urbano connesso in maniera indissolubile alla pratica del <i>writing</i> . Si forma presso la Nuova accademia di Belle arti a Milano, diventandone poi docente, per un breve periodo della sua vita. I suoi soggetti, <i>puppets</i> , sono animali creati attraverso la combinazione di oggetti o strumenti. La sua firma, ShineRoyal, è diventata un vero e proprio brand e l'artista si caratterizza per i suoi molteplici interessi: dalla <i>Street art</i> alla grafica; dall'abbigliamento alla produzione di <i>merchandising</i> ...

### 3.4 Limitazioni dello studio

Sin dalla fase di progettazione di questa tesi appare chiaro che il numero di artisti campionato si dimostra piuttosto esiguo, ma al contempo il lavoro sarebbe risultato troppo corposo. Con più partecipanti sicuramente si avrebbe una maggiore consapevolezza della varietà ed eterogeneità dell'ambito considerato. Allo stesso modo questa ricerca potrebbe trarre vantaggio da una campionatura più ampia, in grado di testare gli elementi del modello suggerito su una selezione più vasta di professionisti creativi, esulando anche dall'ambito della *Street art*.

È tuttavia interessante applicare ad una sola corrente il modello prescelto per configurarlo ad una tipologia ben precisa di artisti.

Si riscontrano ulteriori limitazioni in quanto non sarà possibile testare il modello ricontestualizzato, per apportare le eventuali correzioni. Potrebbe essere utile un'analisi che proceda nel tempo e non si limiti solo al momento dell'intervista e all'inserimento dei dati. Sarebbe poi auspicabile contattare gli artisti a distanza di tempo per verificare se il prototipo del modello rielaborato sia realmente applicabile e funzionale alla loro pratica. Nel saggio di Wrigley e Straker (2016) si dichiara che i cambiamenti del modello di business sono tra le forme di innovazione più sostenibili. Raramente però i nuovi modelli di business che vengono elaborati prima in forma teorica, poi grafica e poi applicati funzionano da subito. Spesso i responsabili delle decisioni incontrano difficoltà sia nella fase esplorativa che in quella di implementazione. La sperimentazione e la "prototipazione" del modello di business sottolinea l'importanza dei processi di apprendimento iterativo e di risoluzione dei problemi per testare diverse soluzioni e adattare in base ai risultati. Da un lato i prototipi sono utili in quanto aiutano ad esplorare vari scenari e quindi a testare la fattibilità e la potenziale redditività di un'impresa o del singolo individuo; dall'altro lato un prototipo costringe i partecipanti a rendere esplicite le loro ipotesi.

Infine un'ulteriore limitazione allo sviluppo della tesi risiede nel fatto che, essendo condotta in epoca di pandemia Covid19, il modello costruito sui dati campionati, attraverso interviste ad artisti, dovrà tener conto di un momento economicamente difficile, in cui si trova il Paese e il mondo intero, ove i beni artistici considerati beni di lusso, sono passati in secondo piano rispetto a quelli di prima necessità.

## IV Capitolo

### Dalla teoria alla pratica: il Business Model Canvas testato sugli artisti intervistati

Come asserito nel terzo capitolo, in questa fase, si raccoglieranno i dati desunti dalle interviste semi-strutturate rivolte agli artisti campionati. La struttura del *Business Model Canvas* con i suoi indicatori, specifici per ogni segmento, è servita a predisporre i quesiti da porre a ciascun artista, mentre le domande preliminari sono state utilizzate per stilare i profili di ogni partecipante, come si è visto precedentemente. Queste ultime informazioni non possono essere inserite nel *framework* iniziale ma hanno innescato una serie di riflessioni che, in un momento successivo, verranno considerate per ripulmare il modello di partenza. Quella che segue è una mappatura individuale dei dati grezzi ottenuti da ogni intervistato che vanno ad inserirsi nel *Business Model Canvas*. La figura 4.1 mostra il modello nel quale sono inserite le domande necessarie alla compilazione.

**Figura 4.1** Esempio del modello di business con le domande principali che riguardano l'intervista effettuata agli artisti

Business Model Canvas		Artista:	Data:	
<b>PARTNERS CHIAVE:</b>  - Hai collaboratori che ti aiutano a promuovere il tuo lavoro? - Collabori con professionisti di altri settori? - Che tipo di rapporti hai con la concorrenza?	<b>ATTIVITA' CHIAVE:</b>  Quali sono le attività principali che svolgi nella tua pratica?	<b>PROPOSTA DI VALORE:</b>  - Che tipo di prodotti offri? - Che servizi offri? - Perché pensi che i tuoi acquirenti comprino i tuoi prodotti? Pensi di essere unico?	<b>RELAZIONE CON I CLIENTI:</b>  - Comunichi con il pubblico che ti segue? Come lo fai? - Come fai a fidelizzarlo? - Adotti delle strategie di marketing?	<b>SEGMENTO DELLA CLIENTELA:</b>  - Chi sono i tuoi clienti? - Chi compra la tua arte?
	<b>RISORSE CHIAVE:</b>  Che tipo di risorse utilizzi?		<b>CANALI:</b>  - Attraverso quali canali ti fai conoscere? - Dove vendi le tue opere? - Chi segue la tua clientela nei vari passaggi di vendita?	
<b>STRUTTURA DEI COSTI:</b>  - Ripensando alle attività e alle risorse chiave cosa comporta un costo? - Cosa viene fornito gratuitamente?		<b>FLUSSI DI ENTRATA:</b>  - Quali sono le tue entrate principali? - Come determini i prezzi dei tuoi lavori?		

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) p.44 con modifiche

## 4.1 Danilo Pistone in arte Neve

Figura 4.1 Modello di business di Neve

Business Model Canvas		Artista: Neve	Data: 08\02\2021	
<b>PARTNERS CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazioni temporanee (su progetti);</li> <li>- Cooperazioni con manager, agenzie pubblicitarie;</li> <li>- Collaborazioni con altri artisti</li> <li>- Collaborazione con un fisico nucleare per allestimento di una mostra</li> </ul>	<b>ATTIVITA' CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produzione di tele (in studio)</li> <li>- Attività di ricerca e studio</li> <li>- Viaggi e produzione di murali</li> <li>- Amministrazione della propria attività</li> <li>- Rapporti con clienti e aziende;</li> </ul>	<b>PROPOSTA DI VALORE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quadri (tele) per collezionisti amanti dell'arte oppure che desiderano fare un investimento per ampliare il proprio portafoglio;</li> <li>- Muri per collezionisti, aziende e multinazionali che vogliono pubblicizzare un brand o un prodotto;</li> <li>- Muri per promuovere un evento o un progetto</li> <li>- Stampe</li> </ul>	<b>RELAZIONE CON I CLIENTI:</b> Da un lato l'artista sente la necessità di avere un contatto umano con i clienti, dall'altro, durante le mostre a lui dedicate, non ama presenziare	<b>SEGMENTO DELLA CLIENTELA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multinazionali e aziende</li> <li>- Collezionisti privati</li> <li>- Enti pubblici e associazioni</li> </ul>
	<b>RISORSE CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse fisiche: materiali per dipingere, un'autovettura spaziosa, macchina fotografica, piattaforme elevatrici...</li> <li>- Risorse umane: collaboratori, un commercialista</li> <li>- Risorse intellettuali: la creatività, l'umiltà, ricerche, brevetti, copyright...</li> </ul>		<b>CANALI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gallerie</li> <li>- Passaparola</li> <li>- Il web (anche se l'artista non è molto interessato al mondo dei social networks)</li> <li>- Murali in zone strategiche</li> </ul>	
<b>STRUTTURA DEI COSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viaggi (a carico del committente)</li> <li>- Materiale per dipingere</li> <li>- Assicurazioni (a carico del committente)</li> <li>- Occupazione del suolo (a carico del committente)</li> <li>- Braccio meccanico e piattaforme elevatrici (a carico del committente)</li> <li>- Retribuzione assistenti</li> </ul>			<b>FLUSSI DI ENTRATA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendita di quadri</li> <li>- Realizzazione di murali</li> <li>- Vendita di stampe (solo per beneficenza)</li> <li>- Workshop</li> <li>- Concessioni di licenze</li> </ul>	

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) p.44 con modifiche e inserimento dei dati mappati

Di seguito verranno analizzate le risposte che l'artista ha fornito rispetto ai quesiti sottoposti. In particolare ogni sotto-capitolo è legato ad un segmento specifico del modello. Lo stesso procedimento verrà utilizzato per ogni artista intervistato.

### 4.1.1 Segmento della clientela

L'artista parla della sua clientela, composta da collezionisti privati o multinazionali.

«Siamo nel campo dei beni di lusso perché un mio quadro in media costa sui 25000 euro mentre un muro magari ne costa 50000 e pertanto lo acquistano multinazionali. Per quanto riguarda i quadri si tratta di collezionisti privati che spesso nemmeno conosco di persona perché, sono le gallerie che si occupano delle vendite» (intervista del 08\02\2021).

Egli realizza principalmente quadri e muri e tiene molto a specificare che, nei lavori su muro, i soggetti e l'idea nascono sempre dall'artista senza alcun tipo di condizionamento esterno.

*«quando mi commissionano un lavoro voglio la massima libertà nella realizzazione del soggetto, che è ideato solo ed esclusivamente da me; ci tengo molto a specificare la cosa perché esiste anche la realtà opposta in cui un'azienda fornisce all'artista una bozza con i colori da utilizzare e gli artisti devono semplicemente eseguire. Naturalmente le opere che realizzo possono contenere i valori del brand dell'azienda [...]»* (intervista del 08\02\2021).

Egli non è interessato ad operare su muri puntando semplicemente all'estetica o alla pubblicità per l'azienda:

*«naturalmente mi ispiro al pensiero dell'azienda: ad esempio Banca BPM mi ha commissionato un'opera per la quale mi sono documentato sulla campagna pubblicitaria che la banca stava conducendo e ho elaborato una mia proposta di ciò che, secondo me, poteva essere il messaggio che si voleva lanciare interpretandolo e così ho dipinto mia moglie per rappresentare l'idea di patrimonio. Allo stesso modo ho realizzato un murale per Michelin in cui non ho inserito né macchine né pneumatici. Questa è un po' la mia etica di lavoro»* (intervista del 08\02\2021).

#### 4.1.2 Proposta di valore

All'interno del segmento viene registrato il pensiero dell'artista in merito ai prodotti che realizza e soprattutto alle motivazioni che spingono gli acquirenti a rivolgersi a lui per avere una sua opera:

*«ci sono diversi fattori che influenzano la scelta: il primo è sicuramente legato ad una questione emotiva e pertanto molti clienti si innamorano del quadro al di là di quello che può essere il prezzo; il secondo è dato dal valore delle mie opere che è in costante crescita e dunque acquisire una mia opera d'arte rappresenta un investimento. La crescita è lieve e costante, non ho mai creato bolle»* (intervista del 08\02\2021).

L'artista con questa affermazione si dimostra consapevole del mercato in cui le sue opere si inseriscono. Egli è conscio di avere delle caratteristiche di unicità che lo rendono interessante agli occhi della clientela:

*«penso di essere stato uno dei primi a fare il figurativo su grandi dimensioni come quelle di un muro perché non li aveva iniziati a fare nessun'altro. Non punto all'unicità stilistica ma punto al contenuto e alla stratificazione dei concetti che stanno dietro ad una mia opera. Punto molto alla costruzione di significati per ogni singolo lavoro che faccio. Dietro le mie opere ci può essere uno studio di ricerca che dura mesi e mesi, anche se poi coloro che vedono i miei lavori magari non se ne rendono conto. Ad esempio io realizzo opere su muro che possono basarsi su parametri di geometria sacra o schemi legati alla cabalistica oppure all'astronomia. Il disegno è poi solo l'ultima parte di un lavoro fatto di studi e letture. Mi interessa molto anche al mondo esoterico. Nei miei quadri uso formule alchemiche, chimiche o molecolari. La struttura che si costruisce mi permette di incastrare i soggetti che realizzo, si tratta di un gioco. Questo fa parte della mia unicità anche se in realtà non si tratta di unicità perché anche nel 500 lo si faceva. Ogni elemento ha un retaggio di letture profonde, dove un primo approccio è sicuramente di tipo estetico, per poi passare al contestuale. Ho imparato che bisogna comunicare con chiunque essendo il più universale possibile; questo non significa che io trascuri l'estetica. Le mie opere hanno vari livelli di lettura» (intervista del 08\02\2021).*

Neve non concepisce il suo come un approccio all'arte legato ad un concetto di brand ma piuttosto di tipo etico.

*«Il lato etico consiste nell'accettare o rifiutare compromessi: ne ho accettati tanti ma anche rifiutati... il cliente o lo sponsor non devono essere lontani anni luce dal tuo pensiero e da quello che professi. Io mi schiero e ho il dovere di farlo con la mia arte. Ho la responsabilità umana, oltre che artistica di schierarmi perché, come ben sai, gli ignavi non meritano nemmeno l'inferno... la clausola etica per me è lo schierarsi. Inoltre se accetto un compromesso da una parte devo compensare facendo beneficenza per dare contrappeso a qualcosa di commerciale. Le opere ad esempio che offro in beneficenza sono sempre a spese mie» (intervista del 08\02\2021).*

A questo proposito uno tra i gesti di beneficenza compiuti dallo *Street artist* è stato quello di aderire ad un progetto, *Family house*, ideato dall'associazione Ai.Bi. e finanziato da Hotpoint donando una propria tela messa all'asta su Charitystars.com per sostenere i bambini abbandonati (Menichella, 2015)<sup>26</sup>.

#### 4.1.3 Canali

Neve è consapevole di avere delle mancanze riferite all'utilizzo dei *social networks* che limitano la sua capacità di rendersi maggiormente visibile ad un pubblico sempre più vasto. Ritiene che la sua arte possa essere conosciuta tramite le gallerie in cui ha esposto e sicuramente sui muri che ha dipinto:

*«io non faccio nulla per farmi conoscere, uso poco i social e metto qualche post ogni tanto perché fondamentalmente dipingo e non ho molto tempo per curare l'aspetto comunicativo. Su internet esce meno del 10% di ciò che poi realmente faccio. Non c'è nessuno che mi aiuta da questo punto di vista, anche se mi piacerebbe averlo. Per quanto riguarda l'acquisto di quadri, prima c'erano alcune gallerie che gestivano questo aspetto, ma da un anno a questa parte ho chiuso i rapporti anche con loro. Non so oggettivamente come le persone mi trovano ma ricevo di continuo chiamate ed e-mail. Ho dei muri in posti molto cruciali: ad esempio un mio lavoro si trova sulla serranda di un palazzo del trecento a Trastevere e ogni giorno viene fotografato; anche a Milano ci sono palazzi con mie opere, oppure c'è la mia Vergine morente vicino a Castel Gandolfo a Roma. Quando mi scrivono dall'America o dalla Russia suppongo che sia perché le foto delle mie opere hanno girato oppure per via di articoli usciti su varie riviste e giornali come ad esempio Wall Street International. Non ho una comunicazione strutturata»* (intervista del 08\02\2021).

L'articolo citato si riferisce ad una mostra realizzata presso la Galo Art Gallery di Torino in collaborazione con il collega Peeta<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Menichella F. (2015), *Neve, lo street artist che aiuta i bambini abbandonati*, Gq Italia 26\10\2015 letto online su <https://www.gqitalia.it/> letto il 27\03\2021

<sup>27</sup> Wall Street International (articolo di redazione) Peeta & Neve. Drops of Light, 13 Jun — 18 Jul 2015 at the Galo Art Gallery in Turin, Italy, in *Wall Street International* 15\06\2015 letto online su <https://wsimag.com/> il 27\03\2021



Per quanto riguarda l'acquisto, i collezionisti si servono dell'intermediazione delle gallerie anche se, essendosi staccato da esse in quest'ultimo anno, probabilmente entra in gioco il "passaparola" tra gli acquirenti che successivamente lo contattano per poter avere un suo pezzo nelle loro collezioni.

*«Mi è capitato che un amministratore delegato di una grande multinazionale abbia acquistato un quadro, venendo poi in studio da me a prendere l'opera» (intervista del 08\02\2021).*

Quest'ultima dichiarazione ci fa supporre che l'artista non abbia al momento preso in considerazione di offrire un servizio di spedizione e trasporto successivo alla vendita di una sua tela.

#### *4.1.4 Relazione con i clienti*

*«Il pubblico dei miei quadri è molto differente da quello dei muri: per i quadri ci sono grandi collezionisti, per esempio molti arabi che non ho nemmeno mai visto e conosciuto ma che hanno utilizzato la galleria come tramite per acquistare [...] a me piace disegnare non amo fare public relation. Fino all'anno scorso la galleria si occupava di tutto e io ricevevo solo i soldi. Però ho chiuso i rapporti perché a me comunque interessa sapere almeno chi sono i miei clienti. Mi piace sapere a chi vendo le mie opere. Ci sono collezionisti che hanno fatto uno sforzo per comprare un mio quadro mentre altri, per il fatto di essere abbienti, non si sono sforzati e per me c'è un valore diverso... le persone hanno un valore diverso perché si vede chi ama davvero una mia opera e chi lo fa solo per fare un investimento ed in tutto questo si trova una grande differenza anche a livello etico. Poi dipende... sapere a chi va il quadro diventa per me una cosa importante. Ho rifiutato tanti acquisti anche ad imprenditori dai nomi importanti. Per quanto riguarda le mostre io non vado mai alle mie esibizioni: all'ultima mostra che ho fatto guardavo le persone dall'alto di una stanza d'hotel di fronte alla galleria» (intervista del 08\02\2021).*

L'artista proprio a seguito di quanto asserito non sembra utilizzare strategie per catturare l'attenzione del suo pubblico ma si dimostra, allo stesso tempo, interessato a conoscere le motivazioni umane che spingono un cliente a comprare una sua opera. Inoltre molto interessante

è la distinzione che compie tra due tipologie di pubblico, differenziando in modo netto il pubblico dei quadri da quello dei *murales*.

#### 4.1.5 Flussi di entrata

In questa fase di mappatura del *BMC* è importante capire come sono stati determinati i prezzi di vendita delle opere. Si riscontra che per le tele esistono parametri che, a detta dell'artista, non sono così vincolanti per stabilire il costo di un'opera:

*«io posso avere dei parametri ma ad esempio posso abbassare alcuni prezzi se il quadro non viene venduto, oppure se mi trovo in situazioni particolari e quindi il prezzo varia anche in base al cliente...»* (intervista del 08\02\2021).

Per quanto riguarda i muri invece, Neve determina i prezzi in base a criteri definiti a seconda della tipologia dei soggetti scelti e dell'ubicazione dei muri, in quanto ritiene importante la visibilità della sua opera che in questo caso costerà meno poiché avrà un ritorno di immagine.

*«Se devo fare un'immagine che mi piace questa avrà un prezzo, se invece il soggetto non mi piace lo farò costare di più; fondamentalmente utilizzo il prezzo come deterrente»* (intervista del 08\02\2021).

Ad oggi la vendita dei suoi quadri si basa su un coefficiente di 3.5 che va moltiplicato alla base più l'altezza (in centimetri):  $[(base+altezza) * coefficiente]$ . Ovviamente agli inizi della carriera il coefficiente è più basso; si tratta di una crescita graduale. Per quanto riguarda i muri non c'è uno standard preciso ma indicativamente le sue opere murarie hanno un valore di 10000\15000 euro per 100  $m^2$ . Ci sono muri pubblicitari che invece hanno un costo già stabilito: ad esempio 50  $m^2$  vengono pagati 50\60000 euro, ma il compenso non è tutto dell'artista, in questo caso vanno stornate le spese.

*«Ci sono anche casi di progetti che magari vengono a costare meno perché i materiali che uso vanno bene per tutte le superfici su cui lavoro. In questo caso specifico per un progetto con nove muri piccoli siamo sui 25000\30000 euro. Poi ci sono muri più piccoli e occasioni in cui*

*non chiedo così tanto. In determinati casi sarei disposto a fare anche lavori a budget zero perché sono più interessato al soggetto da rappresentare e quindi non si tratta di una questione economica ma di interesse personale. Alcuni progetti mi appassionano al di là del guadagno... io faccio questo lavoro per passione» (intervista del 08\02\2021).*

Una volta chiarita la quotazione dei prezzi è stato chiesto all'artista quali fossero i suoi flussi di entrata, mostrando anche una tabella con alcune opzioni per facilitare la risposta. Neve spiega che le sue entrate dipendono dalla vendita di opere d'arte e dalla realizzazione di *murales*; la vendita di stampe serve solo a devolvere il ricavato in beneficenza; raramente è capitato che facesse dei *workshop* retribuiti; infine un'altra sua entrata riguarda le concessioni di licenze.

#### *4.1.6 Risorse chiave*

L'artista elenca una serie di risorse fisiche costituite da materiali e strumenti necessari al suo lavoro, anche se ammette che nel suo ambito talvolta vengono offerti strumenti da sponsorizzare, che però lui al momento ha sempre rifiutato. Neve parla anche della necessità di un mezzo di trasporto che sia spazioso e comodo per potersi spostare nelle sue "peregrinazioni artistiche". Per quanto riguarda le risorse di tipo intellettuale egli dichiara:

*«bisogna saper disegnare a mano libera e serve tanta umiltà perché si può sbagliare. Serve una cultura rispetto a quello che si fa perché ogni cosa che fai deve essere il più possibile inattaccabile soprattutto quando una grande quantità di persone vede le tue opere» (intervista del 08\02\2021).*

È coadiuvato anche da assistenti, che si occupano di aiutarlo nella parte operativa della sua arte, mentre per quanto riguarda la parte amministrativa afferma di non avere nessun tipo di aiuto.

#### *4.1.7 Attività chiave*

Non esistono nel lavoro artistico attività standardizzate perché ogni opera è unica e proprio per questa ragione non è semplice per l'artista definire le attività chiave che egli utilizza.

*«La mia giornata tipo, quando lavoro su muro, prevede la sveglia molto presto perché devo prendere tutta la luce possibile anche se tanto dipende dalla stagione, solitamente ho bisogno di luce per lavorare...al muro dipingo per tutto il giorno perché tutti i miei sforzi vertono su quello. Se invece sono in studio le cose si fanno più complesse: ricevo molte chiamate per interviste oppure sento vari collezionisti o ancora faccio dei set con modelle o modelli per determinate opere che sto realizzando... è un cambio continuo di cose ma fondamentalmente costruisco i bozzetti per le mie opere e come ho già affermato c'è molto studio ed organizzazione dietro a questo» (intervista del 08\02\2021).*

L'artista si occupa personalmente della parte amministrativa, spiegando di avere una tabella Excel in cui segna costi e ricavi come in una sorta di registro.

#### *4.1.8 Partnership*

Neve, rispondendo alle domande di questo segmento, parla di abituali collaborazioni fornite da agenzie che si occupano di mediare con i clienti. Talvolta l'artista si è trovato a collaborare anche con agenzie pubblicitarie o organizzatrici di eventi. Si tratta, in quest'ultimo caso, di *partnership* sporadiche mentre la collaborazione con artisti, che diventano i suoi assistenti, risulta più stabile. Nel momento in cui si è svolta l'intervista Danilo Pistone, alias Neve, ha spiegato di essere in rapporto di collaborazione con un fisico nucleare per la realizzazione di una mostra personale. Per quanto riguarda il rapporto con la concorrenza egli sostiene di non sentire il peso di una vera e propria competizione con i colleghi:

*«diciamo che sono tante le persone che lavorano nel mio stesso ambito, con alcuni ho rapporti di vera amicizia a cui giro anche dei lavori, con altri invece non ho particolari legami e talvolta non stimo nemmeno la loro etica di lavoro. Non sento una vera e propria concorrenza. Chi chiama me vuole me» (intervista del 08\02\2021)*

#### *4.1.9 Struttura dei costi*

Ripensando ad attività chiave e risorse chiave ecco cosa Neve ritiene un costo:

«il tempo che dedico ai miei lavori è un costo perché comunque è tempo che potrei utilizzare per altro. Il viaggio, gli alberghi e i ristoranti sono dei costi perché faccio spesso trasferte; i materiali, le occupazioni di suolo pubblico o il braccio meccanico per arrivare in quota, che costa in media sui 300 euro al giorno (anche se queste cose tendo a lasciarle pagare al cliente) sono altrettante spese. Molto dipende poi da dove si lavora: se in centro a Milano con un braccio meccanico, sarà necessario tener conto delle spese per il suolo pubblico e le varie assicurazioni per le quali si arriva ad un costo di circa 9000 euro al giorno. Alcuni costi però cerco di non accollarmeli perché altrimenti dovrei fare preventivi più alti e il tutto mi porterebbe via tempo che io posso dedicare ad altro, come dipingere. Mi hanno offerto molto spesso sponsorizzazioni per il materiale, anche se io preferisco utilizzare il mio e talvolta mi vengono offerte le spese di vitto e alloggio ma questo varia da progetto a progetto. Vi sono casi molti diversi. Mi è capitato per vari lavori anche di avere la sponsorizzazione dei vestiti da indossare durante l'esecuzione di un muro» (intervista del 08\02\2021).

## 4.2 Guerrilla Spam

Figura 4.2 Modello di business di Guerrilla Spam

Business Model Canvas		Artista: Guerrilla Spam		Data: 02\03\2021
<b>PARTNERS CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazioni legali e illegali con artisti</li> <li>- Collaborazioni con curatori e critici</li> <li>- Laboratori con le scuole o centri di aiuto ai migranti, collaborazione con un campo Rom</li> <li>- Collaborazione con un archeologo</li> </ul>	<b>ATTIVITA' CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività di ricerca e studio</li> <li>- Disegno e progettazione</li> <li>- Attività amministrative (es. rispondere a mail e telefonate)</li> <li>- Viaggi e realizzazione di murali</li> </ul>	<b>PROPOSTA DI VALORE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Murali (sia per aziende sia per enti pubblici e associazioni)</li> <li>- Libri autoprodotti</li> <li>- Serigrafie</li> <li>- Opere per i collezionisti</li> <li>- Workshop</li> </ul>	<b>RELAZIONE CON I CLIENTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Differenziazione tra pubblico e collezionisti;</li> <li>- Interesse alla fidelizzazione;</li> <li>- Comunicazione anche attraverso la realizzazione di libri</li> </ul>	<b>SEGMENTO DI CLIENTELA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Target di clientela giovane (16-35 anni);</li> <li>- Collezionisti affezionati (che comprano con regolarità);</li> <li>- Aziende</li> </ul>
<b>RISORSE CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse fisiche: spazio in cui lavorare, libri, computer e materiali per il disegno</li> <li>- Risorse umane: un commercialista</li> <li>- Risorse intellettuali: creatività e idee</li> </ul>		<b>CANALI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Social network (<a href="#">Facebook</a> e <a href="#">Instagram</a>)</li> <li>- Rapporti sporadici con gallerie</li> <li>- Muri in zone strategiche</li> <li>- Libri autoprodotti</li> </ul>		
<b>STRUTTURA DEI COSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viaggi e alloggio (a carico del committente)</li> <li>- Materiali per dipingere</li> <li>- Affitto dello studio con relative bollette</li> <li>- Patentini</li> <li>- Assicurazioni (a carico del committente)</li> <li>- Affitto di piattaforme elevatrici (a carico del committente)</li> </ul>			<b>FLUSSI DI ENTRATA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Murali</li> <li>- Quadri</li> <li>- Stampe</li> <li>- Libri autoprodotti</li> <li>- Workshop</li> <li>- Premi in denaro</li> <li>- Corsi d'arte stipendiati</li> </ul>	

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) p.44 con modifiche e inserimento dei dati mappati

#### 4.2.1 Segmento della clientela

Parlando della propria clientela, Andrea, uno dei membri del gruppo, ripercorre quello che è stato il loro percorso dagli inizi e afferma che avendo realizzato interventi illegali e in forma anonima, in un primo momento, famiglia e amici non sono mai stati coinvolti come forma di sostentamento. Ripensando alla propria clientela aggiunge che è possibile suddividerla in quattro categorie (intervista del 02\03\2020):

- I giovani (dai 16 ai 35 anni): *«è questo un pubblico che ti supporta molto e che segue quello che fai. Il ritorno economico però è ovviamente più basso. Per fortuna sono tanti... questo tipo di pubblico compra, nella maggior parte dei casi, i libri che autoproduciamo (dai 10 ai 30 euro) e le serigrafie che possono arrivare ad un massimo di 100 euro. Le nostre pubblicazioni sono scaricabili gratuitamente quindi alcuni non le comprano nemmeno e le scaricano da internet».*
- I collezionisti: *«sono massimo venti o trenta persone che acquistano opere anche più costose, alcuni lo fanno con regolarità, altri sporadicamente. Diciamo che in Italia il mercato dell'arte urbana e della Street art non è così ampio come può esserlo all'estero e i collezionisti italiani sono davvero un numero esiguo».* Gli artisti dichiarano di avere anche collezionisti esteri che acquistano le loro opere dalla Svizzera e dalla Francia.
- Le aziende: alcune aziende commissionano loro lavori per pubblicizzare i prodotti che vendono oppure per decorare spazi aziendali.
- Associazioni ed enti pubblici: uno degli ultimi progetti, a cura di *BASE Milano* e *Bepart* realizzato dal collettivo con il contributo e patrocinio del Comune di Milano e la collaborazione di Codici Ricerca e Intervento, Cooperativa Sociale Comunità del Giambellino, è stato *“Tappeto Nomade”* (Redavid, 2020)<sup>28</sup>. Questo intervento è un esempio di collaborazione con un ente pubblico in quanto gli artisti ritengono sia importante lavorare con associazioni o enti che si occupano di comunità disagiate.

---

<sup>28</sup> Redavid M.G. (2020), *Tappeto Nomade, la piazza ideale dei Guerrilla Spam*, in Exibart, 06\08\2020 articolo online letto il 27\03\2021 su <https://www.exibart.com/>

#### 4.2.2 Proposta di valore

In questa sezione del modello gli artisti dichiarano di proporre alla loro clientela prodotti quali: serigrafie e bozzetti di opere su muro, libri autoprodotti, interventi murali e non, sul suolo cittadino, commissionati dalla pubblica amministrazione oppure da privati. Alla domanda riguardante le motivazioni che spingono il loro pubblico a comprare, il collettivo risponde:

*«possiamo immaginare che i nostri lavori piacciono, sia esteticamente ma soprattutto per il loro contenuto; probabilmente le persone si interessano ai messaggi che noi cerchiamo di comunicare attraverso le nostre opere; c'è anche una grande stima probabilmente per il nostro approccio all'arte e per l'etica che si cela dietro i nostri interventi»* (intervista del 02\03\2020).

Il concetto di etica è fondamentale per il gruppo che si dichiara molto intransigente nella scelta dei committenti e dedica innumerevoli energie a sviluppare progetti di natura sociale.

Guerrilla Spam *«lavora quotidianamente nelle scuole, comunità minorili, centri di accoglienza e carceri; i progetti didattici si concentrano sul tema delle migrazioni e sull'incontro "dell'altro", attraverso laboratori meticci con italiani e stranieri volti a conoscere differenti culture»* (Redavid, 2020)

Alla domanda se pensano che la loro arte sia un brand essi non si riconoscono propriamente nel concetto di marchio:

*«magari potrebbe esserlo, sicuramente per quanto riguarda l'idea e l'etica che è ben marcata ma a differenza del brand, a livello visivo, abbiamo spaziato e non siamo mai uguali; utilizziamo materiali anche diversi.... Non siamo quel genere di artista che fa la stessa cosa ed è sempre riconoscibile»* (intervista del 02\03\2020).

#### 4.2.3 Canali

*«I clienti principalmente ci conoscono attraverso i social oppure anche attraverso le opere lasciate sui muri delle città. Vendiamo nel nostro studio: in questi anni abbiamo lavorato e*

*collaborato con alcune gallerie ma erano progetti site specific. Queste gallerie erano di un artista che conosciamo e di una curatrice per cui abbiamo grande stima» (intervista del 02\03\2020).*

Allo stesso tempo i membri del collettivo dichiarano di non essere rappresentati, al momento, da nessuna galleria e pertanto si autogestiscono anche nella parte amministrativa. Essi puntano molto sulla stampa di libri autoprodotti che fungono da mezzo comunicativo per spiegare i loro progetti, in maniera dettagliata. In questo modo il libro diventa un canale attraverso il quale promuovere la propria arte.

*«molto spesso il libro racconta un progetto e questo è un modo per far conoscere i nostri intenti. Durante i festival di Street art ne approfittiamo per fare delle presentazioni del libro che abbiamo scritto sul progetto che abbiamo realizzato. Portiamo il nostro libro quasi in tour...» (intervista del 02\03\2020).*

#### *4.2.4 Relazione con i clienti*

A differenza di quanto riscontrato nelle risposte date da altri intervistati essi non distinguono il pubblico “delle mostre” dai collezionisti:

*«secondo noi non c'è una netta distinzione tra quello che è il pubblico delle mostre rispetto ai collezionisti, semplicemente tanti ci seguono e poi meno persone comprano; nel nostro ambito, che potremmo definire underground, vi è un pubblico vasto che vede le opere per strada; le stesse persone possono interessarsi a noi in modi differenti e uno di questi implica la possibilità di comprare. In Italia non c'è ancora troppa speculazione e i prezzi delle opere di Street art sono, potremmo dire, “moderati”. Molti clienti poi amano parlare e incontrare l'artista e questo comporta una sorta di fidelizzazione» (intervista del 02\03\2020).*

#### *4.2.5 Flussi di entrata*

Anche a Guerrilla Spam è stata presentata una tabella con i flussi di entrata maggiormente considerati per l'ambito della creatività. Riassumendo i maggiori flussi di entrata riguardano



sicuramente la produzione di muri ma anche *workshop* che fanno con frequenza e la vendita di stampe. Nello stabilire il valore dei loro lavori essi compiono una differenziazione tra “macro e micro”:

*«nel macro facciamo interventi nell’ambiente urbano con affissione di poster e opere murali. La parte di disegno preparatorio è quindi ciò che definiamo come micro. I disegni possono essere venduti a collezionisti o a persone che sono interessate. Sono tutti disegni preparatori che vendiamo dopo averli scansionati per avere un archivio. Vendiamo anche pubblicazioni autoprodotte con cataloghi e libri che raccontano dei nostri progetti. Per quanto riguarda i murali in linea di massima si va da 1000 a 10-15000 euro. Per determinare i prezzi noi applichiamo criteri legati ad un discorso etico; lavoriamo molto nel sociale e pertanto instauriamo collaborazioni con centri e associazioni che si occupano di migranti oppure lavoriamo con i carcerati o con associazioni che fanno beneficenza... quindi in questo caso il cachet sarà diverso da quello richiesto ad aziende private. Siamo comunque noi che decidiamo. Nel micro i prezzi vanno dai 15 ai 40 euro fino ad un massimo di 100 euro» (intervista del 02\03\2020).*

#### *4.2.6 Risorse chiave*

Le risorse di cui necessitano sono semplicemente: una stanza dove studiare, leggere e disegnare; fogli, penne e matite; un computer e libri per le loro ricerche. Per quanto attiene al lavoro su muro servono: ponteggi, bracci elevatori, pennelli e colori. Sul fronte delle risorse umane, essendo un collettivo, ciascun membro del gruppo ha un compito ben preciso e stabilito che permette loro di essere autosufficienti, avvalendosi solo dell’ausilio di un commercialista.

#### *4.2.7 Attività chiave*

Durante l’intervista, uno dei membri, distingue quelle che sono le attività in studio che differiscono profondamente da quelle che si sviluppano nel tessuto urbano (intervista del 02\03\2020):

- In studio: *«mentre siamo in studio le principali attività che svolgiamo riguardano la ricerca e l’elaborazione di idee; poi realizziamo i bozzetti per i muri e infine ci*

*occupiamo di attività legate all'ambito amministrativo e di comunicazione rispondendo a e-mail o telefonate».*

- Nel tessuto urbano: *«la nostra giornata si concentra solo sul muro e sulla necessità di dipingerlo... poi ai festival ed eventi non dipingiamo soltanto ma abbiamo modo di conoscere luoghi e persone. Da marzo a settembre siamo in giro solitamente a partecipare a festival o fare muri di vario tipo (in tempi pre-Covid)».*

#### *4.2.8 Partnership*

Le collaborazioni vengono accettate di buon grado dal collettivo, soprattutto quando si tratta di realizzare lavori con altre personalità legate al mondo della *Street art*, ma anche con curatori e critici. Altri tipi di *partnership* sono riferiti all'ambito sociale:

*«abbiamo dipinto in un campo Rom collaborando con le persone che vivono lì; in ogni caso quando facciamo progetti di natura sociale cerchiamo sempre la collaborazione con persone del posto, così è capitato di coadiuvarsi con un archeologo, con un direttore di museo... A Riace abbiamo collaborato con l'archeologo del museo, abbiamo accompagnato un gruppo di ragazzi migranti al museo cercando di trovare un contatto tra la loro storia e quella dei greci che sono migrati in Italia secoli e secoli prima di loro» (intervista del 02\03\2020).*

#### *4.2.9 Struttura dei costi*

Pochi sono i costi di cui si fanno carico i membri del collettivo: l'affitto degli spazi utilizzati come studio con le relative bollette e i materiali con cui lavorano in studio (fogli di carta, penne e matite). Quando sono in viaggio per realizzare *murales* non hanno spese, né per quanto riguarda il vitto e l'alloggio, né per i materiali necessari a dipingere, che vengono pagati e forniti dagli organizzatori.

## 4.3 Mauro Sgarbi

Figura 4.3 Modello di business di Mauro Sgarbi

Business Model Canvas		Artista: Mauro Sgarbi		Data: 08\03\2021
<b>PARTNERS CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazioni con artisti;</li> <li>- Collaborazioni con curatori e critici;</li> <li>- Laboratori con scuole;</li> <li>- Collaborazioni nell'ambito della moda e della musica (live painting durante serate musicali in locali notturni);</li> <li>- Collaborazioni con aziende commerciali</li> </ul>	<b>ATTIVITA' CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione di opere d'arte (murales e fine art);</li> <li>- Sviluppo di progetti legati alla Street art;</li> <li>- Amministrazione della propria attività artistica e dell'associazione da lui fondata.</li> </ul>	<b>PROPOSTA DI VALORE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opere di Street art</li> <li>- Opere di fine art</li> <li>- Stampe originali</li> <li>- Workshop</li> <li>- Merchandising</li> <li>- Libri di fumetti (Lee Sergic)</li> </ul>	<b>RELAZIONI CON I CLIENTI:</b> <p>L'artista fa una differenza tra il pubblico e i collezionisti; il pubblico legato alla Street art amplia il concetto della clientela alla società intera.</p>	<b>SEGMENTO DELLA CLIENTELA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amici e famiglia</li> <li>- Collezionisti</li> <li>- Imprese commerciali</li> <li>- Enti pubblici</li> </ul>
	<b>RISORSE CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse fisiche: strumenti per dipingere (sia per le tele, sia per la Street art)</li> <li>- Risorse umane: collaboratori per progetti specifici (es. Amatrice)</li> <li>- Risorse intellettuali: creatività, copyright e brevetti</li> </ul>		<b>CANALI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Social network (Facebook e Instagram);</li> <li>- Rapporti sporadici con alcune gallerie;</li> <li>- Muri in zone strategiche</li> </ul>	
<b>STRUTTURA DEI COSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo dei materiali e mezzi per la realizzazione di murales: colori, pennelli, scale, elevatori, permessi e assicurazioni...</li> <li>- Trasporto entro la regione a suo carico;</li> <li>- Spese di viaggio fuori regione (coperte dai committenti);</li> </ul>			<b>FLUSSI DI ENTRATA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Murales</li> <li>- Opere di fine art</li> <li>- Vendita di stampe                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop</li> <li>- Premi in denaro</li> <li>- Merchandising</li> </ul> </li> <li>- Concessioni di licenze</li> <li>- Entrate per lavori non artistici</li> </ul>	

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) p.44 con modifiche e inserimento dei dati mappati

### 4.3.1 Segmento della clientela

Il segmento della clientela, per Mauro Sgarbi, è analizzato ripercorrendo la sua carriera e la sua storia personale. Inizialmente la clientela era composta principalmente da una cerchia ristretta di amici e familiari che acquistavano le sue opere per sostenerlo; successivamente la cerchia si è ampliata e l'artista, attraverso una serie di mostre realizzate nelle gallerie o all'interno di locali "non convenzionali", ha ampliato il proprio *target* con l'aggiunta di collezionisti privati o clienti commerciali che hanno iniziato a commissionare anche opere di *Street art*.

«Se prendo in esame tutto l'arco lavorativo dagli inizi ad oggi: all'inizio erano sicuramente amici, parenti e famigliari (gente della propria cerchia) ... poi piano piano la cerchia si è allargata e, facendomi conoscere, sono arrivate commissioni da appassionati e collezionisti; Recentemente ho realizzato un'opera su tela per un collezionista. Qualche amico continua ancora a comprare le mie opere» (intervista del 08\03\2021).

#### 4.3.2 Proposta di valore

L'autore attraverso la vendita di opere di *fine art* e committenze, legate alla realizzazione di *murales*, ritiene che la sua clientela si rivolga a lui per due ragioni: perché le sue opere e i contenuti da lui trasmessi appassionano oppure per una ragione puramente legata a motivazioni economiche e di profitto ossia per fare un investimento.

*«A mio parere ci sono due tipi di acquirenti: c'è chi si innamora della tua arte e chi invece compra perché spera che l'opera cresca di valore. Essendo io un surrealista, realizzo opere molto particolari... faccio un tipo di arte che induce alla riflessione, utilizzando metafore e immagini oniriche. Quindi potrebbe piacere il messaggio che voglio veicolare. A volte però le due tipologie di pensiero per cui si acquista un'opera d'arte si sposano: magari piaci e una persona decide di investire su qualcosa che trova piacevole o che comunica un messaggio a lui congeniale»* (intervista del 08\03\2021).

Egli non considera la propria pratica artistica come un brand, ma allo stesso tempo ribadisce con forza che dietro ogni sua opera si cela la sua idea, il suo modo di pensare, la sua etica. In quest'ultimo caso con una premessa:

*«un'etica c'è sempre ma diciamo che l'artista, per arrivare al pubblico, talvolta deve fare dei compromessi: deve saper sfruttare il cosiddetto pensiero laterale; le mie rappresentazioni sono delle metafore che danno adito a più interpretazioni, ad esempio io non sono vegano però sono per la salvaguardia degli animali (in questo senso ho un'etica) eppure uno dei miei lavori più noti è "La carne di Roma". Una volta ho esposto questo quadro in un negozio vegetariano in via Margutta perché la carne che io rappresento è quella umana con un riferimento all'animo; allo stesso tempo questa rappresentazione è stata utilizzata anche da persone che lavorano la carne. In questo caso il discorso etico è borderline: è vero che questa carne è umana e rappresenta tutt'altro ma alcune aziende che lavorano la carne mi hanno richiesto quest'opera per sfruttarla in un altro senso rispetto a quello iniziale. Io ho accettato la richiesta e sicuramente non penso di aver vilipeso il messaggio originale della mia arte ma mi sono prestato ad allargare il significato dell'opera»* (intervista del 08\03\2021).

### 4.3.3 Canali

Nel segmento che riguarda i canali di comunicazione l'artista, come gli altri intervistati, dichiara di ritenere molto importante questo aspetto e aggiunge che i *social networks* sono oggi uno dei canali maggiormente utilizzati:

*«Instagram si è sostituito alle gallerie, ad esempio io utilizzo il mio profilo solo ed esclusivamente per mostrare i miei lavori»* (intervista del 08\03\2021).

Mauro Sgarbi, al momento, non viene rappresentato da nessuna galleria tuttavia afferma di aver avuto sporadici rapporti con alcuni centri espositivi:

*«non sono rappresentato da nessuna galleria, in parte perché non mi è mai capitato, in parte perché non mi sono mai visto in quest'ottica; penso che essere rappresentati sempre dalla stessa galleria renda il lavoro creativo seriale: se devo produrre una certa quantità di quadri e devo stare alle regole imposte dalla galleria penso che il lavoro più che artistico si faccia artigianale. È molto difficile trovare gallerie che esponano la tua arte senza imposizioni, inoltre al giorno d'oggi il collezionista ama rivolgersi direttamente all'artista per comprare...»* (intervista del 08\03\2021).

### 4.3.4 Relazione con i clienti

*«Nella Street art la differenza tra collezionisti e "l'altro pubblico" è marcata. Un'opera che sta per strada viene commissionata da alcuni ma è fruibile da tutti; in questo caso le opere d'arte possono essere ammirate anche da persone che generalmente non frequentano musei e mostre e per questa ragione il bacino di utenza si amplia ulteriormente. Queste persone che vedono un'opera di Street art per le vie della città possono liberamente esprimere un giudizio, che non implica obbligatoriamente una conoscenza della storia dell'arte; il giudizio di queste persone non tiene conto dello stile o della tecnica ma riguarda le sensazioni o le emozioni che essi provano nella semplice osservazione»* (intervista del 08\03\2021).

L'artista parla di una netta distinzione tra il cliente collezionista e la clientela che paga per vedere una mostra, ampliando l'accezione ad un'ulteriore distinzione tra pubblico pagante e pubblico che può appassionarsi ad un'opera elargita gratuitamente alla città. Non tutti gli estimatori dell'arte urbana sono per forza dei frequentatori di musei o dei collezionisti ma possono semplicemente essere persone che sentono una vicinanza emotiva con l'opera d'arte che incontrano sul loro cammino. Questo fattore non va sottovalutato ma piuttosto tenuto in considerazione all'interno del modello di business.

#### 4.3.5 Flussi di entrata

In questa sezione Mauro Sgarbi descrive come vengono stabiliti i prezzi delle sue opere d'arte, parlando dell'utilizzo di un coefficiente per quanto riguarda i lavori di *fine art*:

*«il coefficiente è il risultato della tua notorietà, della tecnica utilizzata con le sue relative difficoltà e delle dimensioni dell'opera. Quando si determina il prezzo di un'opera bisogna tenere conto anche di altri fattori che possono modificare la cifra risultante dal semplice utilizzo del coefficiente: bisogna fare i conti con il compratore, con le sue disponibilità economiche, perché tante volte si cerca di trovare una mediazione tra l'offerta del compratore e il valore dell'opera. Quando invece un'opera viene messa all'asta il valore viene deciso da un compratore su una base di partenza. In questo caso ci si deve adeguare a ciò che viene imposto. Per quanto riguarda il discorso delle valutazioni delle opere di Street art ovviamente la formula non è più applicabile, ma si va un po' a spanne. Si pensa ad una cifra che possa coprire il valore del proprio lavoro, considerando anche la copertura dei costi per il materiale e tutto quello che è necessario quando si lavora su muro» (intervista del 08\03\2021).*

I flussi di entrata dell'artista, seguendo anche la lettura della tabella proposta all'interno dell'intervista, sono dovuti alla vendita di opere su tela e a alla realizzazione di *murales*. Oltre a questi si aggiungono la vendita di stampe di opere d'arte, *workshop* retribuiti, *merchandising* e lavori non strettamente legati all'ambito della creatività.

#### 4.3.6 Risorse chiave

Per rispondere alla domanda riguardante quali siano le risorse necessarie per la sua attività l'artista trova congeniale fornire l'esempio di un'iniziativa da lui promossa nel 2016 nel contesto urbano di Amatrice (Monti, 2017)<sup>29</sup>. Si tratta di un progetto che ha visto partecipare anche altri artisti come Beetroot, Giusy, Maupal e Moby Dick, che in riferimento a questo segmento, sono diventate delle risorse umane come anche la curatrice Simona Capodimonti, che si è occupata della curatela del progetto:

*«ho quindi creato un gruppo di lavoro: è stato necessario coinvolgere una storica dell'arte, un organizzatore degli aspetti logistici, dei videomaker e un ufficio stampa. Questo progetto era composto da differenti risorse umane. Abbiamo realizzato anche un filmato che poi ha avuto un buon numero di visualizzazioni sui social. Quando si parla di risorse bisogna avere chiaro il progetto che si ha in mente di realizzare poiché non bastano soltanto le risorse materiali, ma a volte è necessario coinvolgere diversi professionisti. Il progetto ha avuto grande risonanza anche per le risorse di qualità che sono state utilizzate»* (intervista del 08\03\2021).

#### 4.3.7 Attività chiave

L'artista scinde le attività che si svolgono in studio da quelle messe in atto per la realizzazione di un murale. Prosegue poi considerando attività amministrative di cui si occupa personalmente:

*«per quanto riguarda la parte amministrativa me ne occupo io, sia nei miei progetti sia in progetti collettivi. Ho anche fondato un'associazione culturale legata alla Street art che si chiama Up2Artist con la quale abbiamo partecipato a bandi e progetti; essendo io il presidente mi occupo della parte amministrativa occupandomi di redigere il piano economico»* (intervista del 08\03\2021).

---

<sup>29</sup> Monti V. (2017), *Street art per Amatrice. Colore e speranza per un territorio ancora ferito*, ArtsLife 15\11\2017 articolo letto online il 27\03\2021 in <https://artslife.com/>

Questo è l'unico caso, tra i soggetti presi in considerazione, in cui un artista è anche fondatore di un'associazione culturale che si occupa principalmente di progetti legati all'ambito della *Street art*.

#### 4.3.8 Partnership

Analizzando le risposte legate all'ambito delle risorse chiave si può comprendere che l'artista è solito intrattenere rapporti collaborativi con altri colleghi e persone che lavorano nell'ambito della creatività, come critici e storici dell'arte. Oltre alle collaborazioni instaurate all'interno del progetto "*Street art per Amatrice*" si annovera la cooperazione con la casa editrice "*il Galeone d'oro*" per la realizzazione e pubblicazione del fumetto *Lee Sergic*<sup>30</sup>. Egli aggiunge:

*«prima di addentrarmi nel mondo della Street art facevo performance di live painting collaborando con musicisti e organizzando serate nei locali notturni; ho collaborato anche con una casa di moda dipingendo delle scarpe»* (intervista del 08\03\2021).

#### 4.3.9 Struttura dei costi

Parlando dei costi Mauro Sgarbi afferma che preferisce comprare da sé i materiali per essere sicuro della qualità così come per il trasporto le spese sono a suo carico. Viceversa dichiara che vitto e alloggio, nelle trasferte, vengono sempre offerti dai committenti o dagli organizzatori di un determinato progetto così come l'affitto degli spazi, degli elevatori e le varie assicurazioni che si devono stipulare.

---

<sup>30</sup> Ansa (articolo di redazione) *Lo street artist si dà al fumetto, nasce nuovo trend?*, 04\12\2016 in <https://www.ansa.it/> letto il 27\03\2021



## 4.4 Mauro Pallotta in arte MauPal

Figura 4.4 Modello di business di MauPal

Business Model Canvas		Artista: MauPal	Data: 10\03\2021	
<b>PARTNERS CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazione con artisti;</li> <li>- Collaborazione con curatori e critici e gallerie;</li> <li>- Laboratori con scuole e Università;</li> <li>- Collaborazione nell'ambito cinematografico;</li> <li>- Collaborazione con aziende commerciali (es, cantina di Barolo in Piemonte);</li> <li>- Collaborazioni con enti pubblici e comuni per riqualificare.</li> </ul>	<b>ATTIVITA' CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavoro di ricerca (leggere quotidiani e guardare programmi che trattano di attualità);</li> <li>- Necessità di un confronto con le persone;</li> <li>- Elaborazione mentale di un'idea e trasposizione su muro;</li> <li>- Attività amministrativa e in studio...</li> </ul>	<b>PROPOSTA DI VALORE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opere di fine art (utilizzo di supporti e materiali differenti es. spray su lana di acciaio);</li> <li>- Murales o Poster art (legali o illegali);</li> <li>- Stampe a tiratura limitata;</li> <li>- Workshop</li> </ul>	<b>RELAZIONE CON I CLIENTI:</b> <p>L'artista fa una distinzione tra il pubblico dei collezionisti o clienti commerciali con i suoi estimatori; per lui è molto importante la socializzazione e il contatto con il pubblico.</p>	<b>SEGMENTO DELLA CLIENTELA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amici e parenti</li> <li>- Collezionisti (40-50 anni, benestanti e laureati)</li> <li>- Clienti commerciali (aziende)</li> </ul>
	<b>RISORSE CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse fisiche: materiali per dipingere (sia opere di fine art che di Street art);</li> <li>- Risorse umane: un assistente (parte amministrativa)</li> <li>- Risorse intellettuali: forte necessità di socializzare.</li> </ul>		<b>CANALI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il web e i social networks;</li> <li>- La sua galleria di riferimento (La Dame art Gallery di Londra);</li> <li>- Muri in zone strategiche ;</li> <li>- Testate giornalistiche.</li> </ul>	
<b>STRUTTURA DEI COSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiali e mezzi per la realizzazione di muri, poster e opere di fine art (tra cui scale, elevatori, permessi, spray...)</li> <li>- Costi dei viaggi (vitto e alloggio ) a carico dei committenti</li> <li>- Stipendio dell'assistente</li> </ul>		<b>FLUSSI DI ENTRATA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Murales e opere di fine art;</li> <li>- Vendita di stampe</li> <li>- Workshop</li> <li>- Concessioni di licenze</li> <li>- Entrate per lavori non artistici</li> </ul>		

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) p.44 con modifiche e inserimento dei dati mappati

### 4.4.1 Segmento della clientela

L'artista si rivolge, pensando al segmento della clientela, alle seguenti categorie: amici e parenti, collezionisti e aziende che possono finanziare la realizzazione di opere di *Street art*.

«Se penso ai collezionisti che comprano i miei quadri di solito sono quaranta\cinquantenni, spesso laureati e mediamente benestanti; anche le aziende mi chiamano soprattutto per ciò che riguarda le commissioni nell'ambito della *Street art*: ho lavorato ad esempio per una cantina di Barolo e per la produzione cinematografica di *Gomorra*» (intervista del 10\03\2021).

A questi clienti l'artista aggiunge le istituzioni pubbliche, ad esempio amministrazioni comunali, che lo chiamano per commissionare lavori di riqualificazione o per abbellire la città, soprattutto in tempo di elezioni come dichiara egli stesso:

«attualmente stanno tutti investendo sulla Street art perché hanno capito che è una forma di propaganda. Personalmente non riesco a fare a meno anche della cosiddetta parte illegale della Street art e in quel caso dico davvero ciò che penso senza farmi problemi perché la vera Street art è quella illegale il resto è decorazione urbana» (intervista del 10\03\2021).

#### 4.4.2 Proposta di valore

Considerando questo segmento, MauPal afferma che la propria arte viene apprezzata perché, da un lato, le persone possono trovarla provocatoria, ironica e divertente mentre, dall'altro possono leggervi messaggi condivisibili o che «fanno aprire gli occhi» su problematiche sociali e politiche. Questo ragionamento permette di intuire l'etica dell'artista che non ha paura di esprimere i propri pensieri anche se possono rivelarsi controcorrente o scomodi:

«l'etica è la verità rappresentata attraverso degli ossimori grafici, dove io pongo l'osservatore davanti ad un elemento e dove egli ha diverse possibilità di ragionamento e lettura. Il mio obiettivo è porli dinnanzi all'argomento perché secondo me il vero dramma è l'indifferenza... io non veicolo le opinioni, semplicemente faccio notare il problema. Il mio intento è quello di accendere le coscienze senza essere volgare, usando l'ironia che sta alla base del mio lavoro» (intervista del 10\03\2021).

L'artista, ad esempio, ha rappresentato Donald Trump pochi mesi prima della sua elezione raffigurandolo con lo slogan “*Yes, I can*”, che sembra trarre spunto dal celebre “*Obama*” di Shepard Fairey. I capelli dell'ormai ex presidente sono rappresentati come fossero un fungo atomico (Di Cori, 2016)<sup>31</sup>. Sembra quasi che l'artista stia comunicando, in modo ironico, che una bomba sta scoppiando a “*Capitol Hill*”.

---

<sup>31</sup>Di Cori A. (2016), *Roma, a Trastevere un Donald Trump molto pop*, Repubblica, 20\09\2016 letto online da <https://roma.repubblica.it/> letto il 27\03\2021

#### 4.4.3 Canali

Per quanto riguarda il segmento dei canali, l'artista trova semplice rispondere alla domanda ripercorrendo i passaggi che compie allo scopo di rendere visibile, ad un sempre più vasto bacino di utenza, una sua opera:

*«Io realizzo le opere in strada, poi le metto sulle mie pagine social e da lì, avendo già una certa quantità di follower, le cose iniziano a muoversi... alle volte le mie opere sono molto provocatorie e quindi attirano testate giornalistiche che sicuramente aiutano alla visibilità, con i loro articoli. Le persone possono acquistare stampe numerate dal sito, per quanto riguarda i quadri invece le alternative sono due: possono contattarmi direttamente oppure rivolgersi alla galleria .... Non ho una struttura vera e propria» (intervista del 10\03\2021).*

#### 4.4.4 Relazione con i clienti

Egli esplicita una necessità impellente di relazionarsi, non solo con il pubblico ma con le persone in generale. perché è solo dialogando con il prossimo che l'artista riesce davvero a mettere in atto il proprio processo creativo. Per quanto riguarda la ricerca di clientela egli risponde in questo modo:

*«Mi affido molto alla finestra social. Non ho mai cercato un cliente seppure mi arrivino proposte di vario genere settimanalmente. Sono una persona estremamente socievole e semplice, non ho mai indossato la maschera dell'artista misterioso... quello che faccio in strada lo faccio perché ne sono convinto, andando incontro anche a possibili denunce» (intervista del 10\03\2021)*

#### 4.4.5 Flussi di entrata

All'artista è stata rivolta la domanda riguardante le modalità con cui stabilisce i prezzi delle sue opere ed egli asserisce che all'inizio della sua carriera era lui a stabilire il valore delle proprie tele, successivamente, attraverso i primi rapporti con varie gallerie, sono state queste ultime a stabilire un prezzo attraverso l'uso di un coefficiente.

«Attualmente sono seguito da una galleria di Londra: “Le Dame Art Gallery” che si occupa di fissare i prezzi delle mie opere» (intervista del 10\03\2021).

Dal 2015 la galleria londinese segue l’artista per quanto riguarda le opere di *fine art*. Grazie alla sua intercessione MauPal è stato presente ad eventi come “The World Travel Market – London” con l’installazione *site-specific* “Bagaglio a mano” e Miami Art Basel. Presso la galleria sono inoltre in vendita diverse tele (sito della galleria)<sup>32</sup>. Mauro continua spiegando:

«il mio coefficiente si aggira intorno a 3,5 quindi un’opera di un metro per un metro vale sui 7000 euro, naturalmente ci sono possibilità di sconti. La galleria che mi rappresenta ha due sedi: una a Londra e una a Roma. I prezzi variano a seconda di dove le mie opere vengono vendute: in Italia i prezzi calano per una questione finanziaria perché qui il mercato è più basso mentre a Londra risultano più elevati» (intervista del 10\03\2021).

I suoi lavori di *Street art* sono stati seguiti, per un breve lasso di tempo, da un’agenzia di intermediazione; attualmente i rapporti si sono chiusi ed è l’artista in persona a gestire questo aspetto. Sui flussi di entrata egli dichiara che gli introiti dipendono dalla vendita di opere di *fine art* e *murales*, vendita di stampe, concessioni di licenze e talvolta lavori non legati all’ambito artistico. Per quanto riguarda i *workshop* egli fornisce questo servizio in maniera gratuita, soprattutto in ambito scolastico.

#### 4.4.6 Risorse chiave

L’artista per rispondere al quesito riguardante le risorse necessarie alla sua attività fa una sorta di elenco in cui inserisce la sua necessità di socializzazione:

«Una delle risorse che ritengo fondamentali è la socializzazione; parlare con più persone possibili vivendo la strada con la priorità di essere trasversale: posso parlare con l’architetto e con il barbone... con il cardinale e con il rapinatore ... per me è fondamentale sentire tutto, perché tutto crea stimoli, cerco di assorbire tutto come una spugna, quindi metto in gioco tutte le mie capacità umane e intellettuali» (intervista del 10\03\2021).

---

<sup>32</sup> <https://ledameartgallery.com/>

Altre risorse fondamentali sono date dai materiali che utilizza. Talvolta si tratta di materiali di recupero poiché l'artista ama sperimentare. Un'altra risorsa importante viene offerta dalla sua assistente che lo aiuta a comunicare con i clienti stranieri e soprattutto lo affianca nello sviluppo di progetti formali qualora ve ne fosse la necessità.

#### 4.4.7 *Attività chiave*

Le attività che l'artista svolge possono riassumersi nel racconto di una sua giornata tipo:

*«prima di tutto cerco di informarmi e seguire le notizie di cronaca e attualità; poi sento la necessità di parlarne con le persone. Nei momenti in cui io sono fermo e magari sono seduto ad un bar sto lavorando come un pazzo: nelle pause comincio ad elaborare e creare una sintesi costruendo l'opera nella mia testa e poi traducendola; il disegno per me è un linguaggio, è il mio modo di comunicare. Quando lavoro su muro si scatena un'adrenalina impareggiabile e sono trascinato dal flusso del lavoro mentre in studio a volte lotto contro la noia»* (intervista del 10\03\2021).

#### 4.4.8 *Partnership*

MauPal si dichiara disponibile ad ogni tipo di *partnership* con la clausola di non andare contro la propria etica: egli ha collaborato all'evento di Miss Italia 2014, ritraendo le 18 finaliste; ha realizzato un *murales* per NowTv, per la produzione della serie *Gomorra*; parla infine di una collaborazione con una cantina di Barolo, nelle Langhe piemontesi, dove ha dipinto un'opera che mostra le 8 fasi di produzione del vino.

#### 4.4.9 *Struttura dei costi*

Un costo è rappresentato sicuramente dal materiale per dipingere. Per la vendita di opere di *fine art* egli deve pagare delle tasse che vanno ad aggiungersi ai costi che deve coprire. Per quanto riguarda i lavori su muro tutto viene fornito dal committente o da chi si occupa del progetto e pertanto da questo punto di vista egli dichiara di non avere spese particolari. Tra i vari costi va poi aggiunto il compenso alla propria assistente.

## 4.5 Matteo De Martin Pinter in arte Mate

Figura 4.5 Modello di business di Mate

Business Model Canvas		Artista: Mate	Data: 12\03\2021	
<b>PARTNERS CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazione con artisti;</li> <li>- Collaborazione con clienti commerciali (aziende e multinazionali);</li> <li>- Collaborazione nell'ambito della moda e dello streaming online;</li> <li>- Collaborazioni con agenzie di intermediazione;</li> <li>- Collaborazioni con gallerie;</li> <li>- Collaborazione con un commercialista.</li> </ul>	<b>ATTIVITA' CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzazione di murali (principalmente pubblicitari);</li> <li>- Realizzazione di opere su tela;</li> <li>- Attività amministrative (es. emissione di fatture)</li> </ul>	<b>PROPOSTA DI VALORE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opere di Street art</li> <li>- Opere su tela</li> <li>- Opere pubblicitarie per promuovere aziende, multinazionali ...</li> </ul>	<b>RELAZIONE CON I CLIENTI:</b> <p>Relazioni indirette con clienti che si rivolgono alle agenzie per trovare l'artista;</p> <p>Relazioni dirette con chi invece lo contatta (tramite mail o pagina social).</p>	<b>SEGMENTO DELLA CLIENTELA:</b> <p>Troppo varia e vasta per determinare un target specifico.</p>
	<b>RISORSE CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse fisiche: strumenti per dipingere e realizzare murali;</li> <li>- Risorse umane: assistito dalle agenzie che si occupano della parte amministrativa;</li> <li>- Risorse intellettuali: avere una buona tecnica e creatività</li> </ul>		<b>CANALI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Social networks (Instagram principalmente);</li> <li>- Canali delle agenzie di intermediazione con cui ha rapporti (sia in Italia sia in Germania);</li> <li>- Muri in zone strategiche;</li> <li>- Una galleria di Milano online</li> </ul>	
<b>STRUTTURA DEI COSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiale e mezzi per la realizzazione di murali: scale, elevatori, permessi, assicurazioni, pennelli, spray... (costi coperti dal committente);</li> <li>- Spese di viaggio e pernottamento (costi coperti dal committente)</li> </ul> <p>Al momento l'artista dichiara di non avere particolari costi da coprire per quanto riguarda la sua attività come Street artist.</p>			<b>FLUSSI DI ENTRATA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Murali e opere di fine art;</li> <li>- Workshop solo in Italia;</li> <li>- Entrate relative a premi in denaro;</li> </ul> <p>- Entrate per lavori non legati all'ambito artistico (in Germania la realizzazione di murali pubblicitari non viene considerata arte).</p>	

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) p.44 con modifiche e inserimento dei dati mappati

### 4.5.1 Segmento della clientela

Mate ritiene piuttosto complesso analizzare questo segmento in quanto non è in grado di definire un *target* di clientela, dal momento che i suoi clienti sono tanti e rappresentano varie categorie:

«Ci sono tante tipologie di clienti e quindi non saprei descriverti la mia clientela: ho lavorato dalla famiglia Trotta ai paninari sulla circonvallazione, dai centri sociali ai palazzi Boeri di Milano. Ci sono agenzie che sono ditte, ci sono poi le multinazionali, ci sono varie tipologie di clienti ed è difficile, non c'è un target o uno standard, quello che cambia sono i prezzi perché ad esempio ai clienti privati non si può fare lo stesso prezzo che si fa alle multinazionali. Non c'è un modo di creare sezioni, per quanto mi riguarda non esiste uno standard» (intervista del 12\03\2021).

Dalla sua risposta si può rilevare che, pur non categorizzando la sua clientela, a lui si rivolgono: clienti commerciali, multinazionali, aziende di vario genere e privati. Non sono stati citati amici e parenti e nemmeno collezionisti privati che ricercano una sua tela. Questo non esclude che non siano presenti tra i clienti dell'artista, ma semplicemente non sono stati considerati nella sua risposta.

#### 4.5.2 *Proposta di valore*

Le idee sono più chiare in merito alla proposta di valore, nella quale vengono spiegate le motivazioni che spingono i clienti a rivolgersi a lui piuttosto che ad altri artisti:

*«Io faccio realismo, con le agenzie faccio di tutto e loro mi chiamano quando hanno bisogno di fare determinate cose che richiedono standard tecnici elevati: mi chiamano principalmente per la mia tecnica. Quando lavoro con i privati invece penso che comprino i miei prodotti per lo stile che utilizzo nelle mie opere. Ora sto cercando di andare nella direzione in cui si curano i contenuti più che la tecnica. In Germania trovo molti più clienti e la cosa stupefacente è quanto le persone, qui a Berlino, amino e seguano la Street art. In Italia le cose non sono proprio così perché le persone non si interessano ancora abbastanza a questa corrente artistica, anche perché con la crisi economica l'arte viene messa in secondo piano, non essendo un bene di prima necessità» (intervista del 12\03\2021).*

Egli considera la propria pratica come un brand o meglio sta lavorando affinché diventi tale:

*«lo spero. Ci sto lavorando, questo è un po' il mio obiettivo: lavorare e vendere producendo tele senza imposizioni dalle agenzie ma le cose devono bilanciarsi perché le agenzie mi aiutano a mantenermi» (intervista del 12\03\2021).*

#### 4.5.3 *Canali*

I canali che Mate utilizza sono principalmente i *social networks*, in particolare *Instagram* e *Facebook*; egli è seguito anche da una galleria online di Milano con la quale ha allestito, prima

della pandemia, alcune mostre tra le quali quella all'*NH hotel* di Milano, mentre in Germania dove lui vive spiega che:

*«Qui a Berlino ancora non conosco nessuno perché sono arrivato da poco; al momento lavoro per agenzie o contatti diretti o mi contattano ad esempio attraverso Instagram»* (intervista del 12\03\2021).

#### *4.5.4 Relazione con i clienti*

I quesiti che riguardano il segmento permettono all'artista di centrare la tematica fornendo una risposta articolata che inquadra precisamente le relazioni che egli instaura con il “pubblico delle mostre” e il “pubblico delle aziende” commerciali, che commissionano un determinato lavoro all'artista. Mate spiega i rapporti che intercorrono con i collezionisti privati, che solitamente richiedono opere in formati più piccoli, da aggiungere alle proprie collezioni. Per lui le relazioni possono essere:

- relazioni dirette, dove il committente o l'azienda contatta direttamente l'artista per commissionare un determinato lavoro, sia che si tratti di una tela, sia che si tratti di realizzare un murale;
- relazioni indirette, in cui l'agenzia di riferimento procura all'artista un determinato lavoro e si occupa dei rapporti con il cliente; in questo caso l'artista non si relaziona direttamente con il suo committente ma con un intermediario. Anche le gallerie talvolta fungono da intermediari per quanto riguarda la vendita di opere di *fine art*.

#### *4.5.5 Flussi di entrata*

Per quanto attiene alla valutazione delle opere, l'artista prende in considerazione solo gli interventi su muro, dichiarando che questi vengono valutati a seconda delle dimensioni e del tipo di lavoro che viene richiesto. Inoltre, quando si stabilisce una quotazione, è necessario stimare i costi delle macchine, delle piattaforme aeree, dell'apertura di un cantiere, delle impalcature....



«Se devo generalizzare, per un muro i costi vanno dai 10000 ai 20000 euro compresa la copertura di tutte le spese collaterali. Ci sono però lavori per aziende che richiedono un dispendio maggiore per quanto concerne il tipo di materiali da utilizzare e di conseguenza i prezzi possono lievitare anche fino a 60000 euro. Il mio guadagno netto si aggira intorno ai 2000 - 4000 euro e talvolta anche di più. Questo per quanto riguarda l'Italia, a Berlino le cose sono diverse: veniamo pagati a giornata in quanto i lavori legati alla pubblicità non vengono considerati come artistici e quindi si fa una differenziazione con quello che loro considerano arte che viene pagato in modo differente» (intervista del 12\03\2021).

È interessante notare le differenze che esistono tra i due Paesi, tra ciò che avviene in Italia e ciò che avviene al di fuori della Nazione. Di conseguenza anche il modello di business talvolta può essere funzionale solo all'interno dello stato in cui si opera poiché al di fuori le dinamiche possono cambiare. Tornando all'analisi dei flussi di entrata per l'artista risultano significativi:

- guadagni ricavati da opere su muro;
- guadagni ottenuti dalla vendita di tele;
- *workshop* realizzati solamente nel contesto italiano;
- sporadici premi in denaro;
- entrate per altri lavori attinenti alla pubblicità, che in Germania non vengono considerati prettamente artistici.

#### 4.5.6 Risorse chiave

Le risorse materiali necessarie al lavoro artistico di Mate vengono differenziate in base al Paese in cui lavora:

«In Italia devi avere attestati e dispositivi di protezione individuali e devi ottenere anche dei permessi: ho un patentino per le piattaforme aeree e uno per utilizzare i ponteggi. In Germania tutto questo non serve.... Paradossalmente occorrono solamente i materiali per dipingere. Naturalmente devi essere dotato di buone capacità artistiche... io lavoro con tante persone che a volte non disegnano nemmeno, solo per un guadagno... non siamo tutti artisti!» (intervista del 12\03\2021).

#### 4.5.7 Attività chiave

Mate dichiara che l'attività principale da compiere è lavorare sulla propria creatività. Per questa ragione la sua principale occupazione è quella di dipingere, sia su supporti murali sia su tela, anche se ultimamente è molto impegnato nella pratica della *Street art*:

*«Dipende dal progetto: ci sono volte in cui basta una scala, zaino, colori e si dipinge mentre altre volte, lavorando su progetti più strutturati, si ha la necessità di predisporre ponteggi o piattaforme su cui poi salirò per lavorare. Per quanto riguarda l'aspetto amministrativo me ne occupo io personalmente, non ho assistenti ma soltanto un commercialista a cui mando le varie fatture per sapere a quanto ammonteranno le tasse che devo versare»* (intervista del 12\03\2021).

Sempre parlando delle attività è interessante quanto Mate dichiara nell'articolo apparso su *Street Art Yep* di Stefano Scetti (2019) nel paragrafo in cui descrive il proprio processo creativo:

*«Generalmente utilizzo fotografie, fatte da me il più delle volte, come base del mio lavoro, integrate con grafiche, lettere e characters. Il primo passo che faccio per creare un progetto è trovare un "tema" o un'idea, riguardante attualità o semplicemente soggetti che riflettono la nostra società, successivamente creo la bozza con fotomontaggi e grafiche a computer. Preferisco in genere avere anche la foto della superficie da disegnare, così da poter lavorare sul formato corretto, ma non sempre è possibile»<sup>33</sup>.*

#### 4.5.8 Partnership

Per quanto concerne le risposte fornite alle domande del segmento si evince che per l'artista le collaborazioni sono fondamentali e all'ordine del giorno. Importanti risultano i rapporti di *partnership* che intrattiene con le agenzie di intermediazione che gli procurano lavoro. Inoltre

---

<sup>33</sup> Scetti S. (2019) Intervista al Writer Mate, in *Street Art Yep*, 19\05\2019 letto su <https://www.streetartyep.com/interviste-agli-artisti/intervista-al-writer-mate/> il 27\03\2021

egli collabora spesso con aziende commerciali e multinazionali tra cui si possono annoverare: la casa di moda Gucci (per i Gucci *walls* di Firenze, Milano e Londra), Sony Music, Nestlé, Pandora...

*«Succede sempre di collaborare con artisti e con aziende, ti faccio un esempio: ho collaborato recentemente con un artista che si chiama Honor per la pubblicità di una vodka per un'azienda degli Emirati arabi»* (intervista del 12\03\2021).

Mate parla anche a proposito del rapporto che ha instaurato con altri artisti che operano nello stesso ambito dichiarando che la collaborazione e il confronto sono molto costruttivi:

*«A Milano conosco quasi tutti gli Street artists e ci teniamo in contatto soprattutto per stabilire i prezzi dei murali, per non bruciare il mercato; si cerca di lavorare in sinergia piuttosto che in competizione. Credo sia la scelta migliore andare d'accordo»* (intervista del 12\03\2021).

#### 4.5.9 *Struttura dei costi*

Attualmente l'artista dichiara di non avere particolari costi da sostenere: i materiali e tutto il necessario per lavorare su muro vengono forniti gratuitamente dai committenti. Al momento Mate non possiede nemmeno uno studio, considerato il suo trasferimento a Berlino in un momento non semplice di pandemia mondiale. In definitiva i suoi unici costi riguardano le tasse da pagare (intervista del 12\03\2021).

## 4.6 Manuel di Rita in arte Peeta

Figura 4.6 Modello di business di Peeta

Business Model Canvas		Artista: Peeta	Data: 16\03\2021	
<b>PARTNERS CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazioni con artisti;</li> <li>- Collaborazioni con aziende commerciali;</li> <li>- Collaborazioni in ambito tecnologico (con chi si occupa di realtà aumentate e virtuale o videomapping...);</li> <li>- Collaborazione con assistenti, sia nella parte amministrativa che in quella operativa;</li> <li>- Collaborazione con la Bugno Art gallery di Venezia</li> </ul>	<b>ATTIVITA' CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande attività di progettazione con l'uso anche di software digitali (in studio);</li> <li>- Creazione di tele, muri e sculture;</li> <li>- Attività amministrative.</li> </ul>	<b>PROPOSTA DI VALORE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tele;</li> <li>- Murales;</li> <li>- Sculture e oggetti di design;</li> <li>- Stampe di opere;</li> <li>- Lavori nell'ambito della grafica e del design...</li> </ul>	<b>RELAZIONE CON I CLIENTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazioni indirette con i clienti che utilizzano il canale della galleria per acquisire un'opera.</li> <li>- Relazioni dirette: con i clienti geograficamente vicini che si rivolgono personalmente all'artista.</li> </ul>	<b>SEGMENTO DELLA CLIENTELA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientela legata al mondo del writing;</li> <li>- Collezionisti privati;</li> <li>- Clienti commerciali.</li> </ul>
	<b>RISORSE CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse fisiche: strumenti per realizzare tele, sculture e muri;</li> <li>- Risorse umane: collaboratori fissi (due) e collaboratori sporadici;</li> <li>- Risorse intellettuali: creatività</li> </ul>		<b>CANALI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Social networks (soprattutto Instagram);</li> <li>- Sito web dell'artista;</li> <li>- Muri in zone strategiche;</li> <li>- Canali utilizzati dalla galleria di riferimento.</li> </ul>	
<b>STRUTTURA DEI COSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiali e mezzi per la realizzazione di murales, sculture e tele (l'artista si avvale di materiale tecnologico e software specifici...);</li> <li>- Vitto e alloggio, assicurazioni, trasporto, affitto delle piattaforme elevatrici (costi coperti dai committenti);</li> <li>- Affitto dello studio;</li> <li>- Pagamento degli assistenti.</li> </ul>		<b>FLUSSI DI ENTRATA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Murales</li> <li>- Opere su tela, sculture e performance;</li> <li>- Vendita di stampe;</li> <li>- Workshop;</li> <li>- Premi in denaro;</li> <li>- Merchandising;</li> <li>- Concessioni di licenze;</li> <li>- Entrate per lavori non legati all'arte.</li> </ul>		

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) p.44 con modifiche e inserimento dei dati mappati

### 4.6.1 Segmento della clientela

Anche Peeta, come altri intervistati, per rispondere alle domande del segmento, ripercorre la propria carriera artistica dichiarando che inizialmente la sua clientela si legava ad appassionati di *writing*, soprattutto negli Stati Uniti D'America e in Canada dove ha vissuto per un anno e dove i suoi lavori sono largamente presenti:

*«questi sono stati i primi luoghi dove ho venduto le mie opere, anche perché negli anni in cui ho iniziato vi era già un mercato legato al Writing e alla Street art; ho iniziato a vendere quindi a persone che, vedendo i miei muri, mi chiedevano delle tele per avere un mio “pezzo”. Ancora adesso una percentuale del mio pubblico è costituita da amanti dei graffiti e della Street art tanto che, insieme al mio team, cerchiamo di diversificare i prodotti e nel nostro shop è possibile trovare opere più o meno costose. Abbiamo poster oppure piccole sculture per un*

*centinaio di euro, stampe su alluminio e altri oggetti che permettono anche ad un pubblico più giovane di avere un mio pezzo originale a poco prezzo. In aggiunta a questo ho venduto alcune opere a collezionisti, sia in Italia che all'estero, e da quasi due anni lavoro in esclusiva con la galleria Bugno di Venezia... quindi gli originali ad oggi sono venduti in galleria anche se molti collezionisti preferiscono contattarmi direttamente» (intervista del 16\03\2021).*

#### 4.6.2 Proposta di valore

Peeta fornisce chiarimenti sulla proposta di valore offerta, in quanto i suoi prodotti artistici sono realizzati su diversi supporti o con tecniche differenti; si parla principalmente di *murales*, sculture e tele. A questo punto potrebbe essere interessante capire le motivazioni che spingono la clientela a comprare i suoi prodotti:

*«non so dare una risposta precisa, probabilmente l'essere apprezzato si lega ad un'estetica che è ormai diventata iconica, perché il mio è uno stile estetico molto accattivante e magnetico che ha un impatto notevole anche sull'ambiente urbano in cui si inserisce. Creo oggetti d'arte che però talvolta possono anche essere considerati pezzi di design, soprattutto in riferimento alle sculture. Probabilmente la mia unicità risiede nell'impatto visivo che le mie opere suscitano e nell'approccio multidisciplinare che adotto, questo è uno dei motivi per cui mi sono allontanato dalla sola definizione di writer. Attualmente mi ritengo in grado di realizzare opere murarie di qualsiasi dimensione e, allo stesso tempo, realizzo tele, faccio lavori di grafica oppure sculture. Riuscire a declinare la mia poetica in tante forme è probabilmente uno dei motivi per cui vengo apprezzato» (intervista del 16\03\2021).*

Lavorando su supporti diversi l'artista riesce a soddisfare bisogni differenti della clientela, ampliando il suo raggio, sconfinando oltre gli estimatori del *writing* e della *Street art* fino a raggiungere coloro che apprezzano maggiormente le opere su tela o le sculture. Per quanto riguarda il concetto di etica egli dichiara che, lavorando principalmente su soggetti astratti, non è possibile veicolare, mediante le sue opere, messaggi come avviene quando si lavora con il figurativo. Questa è stata una scelta personale di Peeta anche se egli afferma:

«già dipingere i muri è una scelta etica, politica e sociale; si tratta di entrare in empatia con le persone attraverso un tentativo di socializzazione. A differenza di altri Street artist, io mi sono imposto di non veicolare messaggi sociali. Se invece il discorso etico riguarda l'accettare o meno lavori commissionati da aziende in questo caso c'è un'etica: non sono un decoratore, non accetto mai imposizioni troppo forti, quando ricevo una commissione ho la necessità di essere lasciato libero di creare un'opera, con la consapevolezza che questa debba incarnare in un certo modo i valori o il marchio dell'azienda. Faccio anche molta attenzione su quanto l'azienda committente voglia sfruttare l'artista e i suoi canali; non accetto quasi mai quando mi si impone di condividere ripetutamente l'opera sui miei canali social per pubblicizzare l'azienda: non faccio pubblicità ad altri...» (intervista del 16\03\2021).

#### 4.6.3 Canali

Per coloro che, come l'artista, hanno iniziato dai graffiti il primo canale per raggiungere la clientela è rappresentato dai *murales* e dalle *tag* sparse nel tessuto urbano delle città. Peeta ha mantenuto uno stile legato al *writing*, con uno studio quasi ossessivo delle lettere e delle forme geometriche che ha declinato attraverso una rappresentazione tridimensionale che gioca sui chiaroscuri e sui volumi in maniera illusoria (Tommasini, 2018<sup>34</sup>)

«Chi ha iniziato con i graffiti è stato conosciuto ancor prima di entrare nelle gallerie o nel mondo dell'arte ufficiale, anche per una questione di memoria visiva. Successivamente ho aperto un sito internet, già prima del 2010, e all'epoca ero uno dei pochi. Tramite il sito e l'assidua partecipazione ad eventi di vario genere, sono stato conosciuto e hanno iniziato a parlare di me. L'avvento dei social è stato sicuramente un aiuto e ad oggi Instagram rappresenta uno dei canali che maggiormente utilizzo per veicolare la mia arte» (intervista del 16\03\2021).

In aggiunta Peeta spiega che da due anni sta lavorando in esclusiva con la galleria veneziana *Bugno Art Gallery* che rappresenta un ulteriore canale per far conoscere la propria arte.

---

<sup>34</sup> Tommasini A. (2018), *Street Art, lettering e 3D. intervista a Peeta*, in *Artribune* del 4\12\2018 su <https://www.artribune.com/arti-visive/street-urban-art/2018/12/intervista-peeta/> letta il 27\03\2021

#### 4.6.4 Relazione con i clienti

All'interno del segmento delle relazioni con i clienti l'artista esprime la seguente affermazione:

*«I muri che ho realizzato sono in tutto il mondo quindi risulta difficile avere relazioni con tutto il mio pubblico, non ho ad esempio un contatto con chi interagisce con gli spazi dove intervengo; per quanto riguarda le persone che entrano in galleria è un po' la stessa cosa, nel senso che, non essendo presente fisicamente, la galleria fa le mie veci. Con i clienti che sono geograficamente vicini io e il mio team cerchiamo di avere un rapporto comunicando direttamente con loro. Li invitiamo in studio, facciamo vedere il lavoro e ci si conosce, anche perché questo è un modo per creare altri tipi di accordi. Per quanto riguarda i social la mia fan base è abbastanza numerosa; non riesco ad interagire con tutti anche se leggo i messaggi che mi arrivano dal momento che molte commissioni mi vengono proposte su questi canali social» (intervista del 16\03\2021).*

Peeta dichiara di non avere una vera e propria strategia di vendita ma di aver provato l'utilizzo di molti canali, comprendendo con il tempo che tipo di prodotti proporre a ciascuno, in base al successo ottenuto.

#### 4.6.5 Flussi di entrata

Prima di considerare nello specifico quali siano i flussi di entrata dell'artista è importante comprendere le modalità che lui e il suo team adottano per stabilire il valore dei propri lavori. Anche Peeta, per quanto riguarda le opere su tela, utilizza un coefficiente confrontandosi, da due anni a questa parte, con il valore che la galleria, a cui si appoggia, associa alle sue opere su tela. Per quanto riguarda la scultura, invece, la valutazione del prezzo viene fatta tenendo in considerazione fattori come la complessità, il metodo utilizzato e anche il materiale adottato. Peeta calcola quelle che saranno le “spese vive” in aggiunta al valore artistico che si vuole dare all'opera in questione. Per i lavori su muro l'artista dichiara:

*«Per quanto riguarda i muri sono io a stabilire il prezzo con un range al metro quadro, che generalmente comprende il materiale (vernici, pennelli e rulli) e il lavoro creativo. Solitamente chiedo che le ulteriori spese vengano gestite come extra, ad esempio la trasferta, il vitto e*

*l'alloggio o anche l'affitto di piattaforme per salire sui muri e le assicurazioni varie. Questo è un discorso generale perché poi, nello specifico, ogni singolo caso viene valutato. Non lavoriamo solo con privati ma anche con enti di vario tipo e dunque, in base al cliente, anche i prezzi cambiano; con gli enti italiani tendiamo al ribasso invece in Asia dove hanno un'organizzazione pubblica diversa arrangiamo il prezzo in modo differente. Dal momento che ritengo la Street art come qualcosa di sociale, nel momento in cui ci viene chiesto di collaborare ad un progetto che abbia un senso importante, il prezzo passa davvero in secondo piano» (intervista del 16\03\2021).*

L'artista, talvolta, colpito da un particolare muro, che ritiene stimolante, sarebbe anche disposto a lavorare gratuitamente o con budget limitato:

*«l'anno scorso ho ricevuto una commissione per lavorare su un muro nella cittadina tedesca di Mannheim. Penso sia stato il lavoro meno pagato dell'anno ma quando ho visto il muro me ne sono innamorato e ho capito subito che un mio lavoro su quella superficie sarebbe stato virale e così infatti è successo» (intervista del 16\03\2021).*

La rivista d'arte *Exibart* cita il *murales* in questione inserendolo tra le opere che Peeta ha realizzato nel mondo, nell'ambito de "lo Stadt-Wand-Kunst di Mannheim" un festival molto importante per la *Street art* tedesca (Riyahi, 2019<sup>35</sup>).

I suoi flussi di entrata si possono così elencare: vendita di opere d'arte (pittura e scultura) e ricavi derivati dalla realizzazione di *murales*; vendita di stampe originali o di riproduzioni dei suoi muri; partecipazione a *workshop* e conferenze; premi in denaro; vendita di *merchandising*; concessioni di licenze; entrate per lavori non strettamente legati all'ambito artistico, egli ha infatti dichiarato di avere come progetto futuro quello di mettere a disposizione le sue stampanti 3D anche in campi non strettamente creativi. Infine l'artista durante l'intervista telefonica asserisce di aver ricevuto entrate anche per aver effettuato *performance*:

---

<sup>35</sup> Riyahi J. (2019), *Street art e illusioni ottiche: le opere di Peeta nel mondo*, *Exibart*, 27\08\2019 in <https://www.exibart.com/street-art/street-art-e-illusioni-ottiche-le-opere-di-peeta-in-giro-per-il-mondo/> letto il 27\03\2021



*«Sono stato contattato per provare il Google Tilt Brush, durante l'evento della sua inaugurazione a Londra; in questo caso dovevo provare l'oculus dipingendo in una realtà virtuale e sono stato pagato per questo tipo di performance» (intervista del 16\03\2021).*

#### *4.6.6 Risorse chiave*

Nell'elencare le risorse chiave l'artista crea una suddivisione tra (intervista del 16\03\2021):

- Risorse materiali: *«essendo un appassionato di tecnologia nello studio sono presenti due stampanti 3D e dei compressori, sto inoltre studiando la fotogrammetria e quindi ho degli strumenti anche per questo; sostanzialmente però a me basterebbe un foglio ed una matita. Le risorse tecnologiche che possiedo hanno semplicemente permesso di accelerare i tempi di progettazione di un'opera».*
- Risorse umane: *«la mia impresa si costituisce di un team di lavoro in cui vi sono due collaboratori "fissi" e altri collaboratori che chiamo in maniera sporadica a seconda del progetto che sto effettuando: Giulia si occupa della parte di comunicazione, delle relazioni con le istituzioni, della gestione dell'ufficio stampa, del sito internet, dell'e-commerce, della contabilità e della logistica; Marco mi aiuta a lavorare fisicamente sulle opere d'arte in particolare per quanto riguarda le sculture».*
- Risorse intellettuali: *«credo che la risorsa intellettuale principale sia la creatività».*

#### *4.6.7 Attività chiave*

Per quanto riguarda le attività svolte in studio Peeta spiega che sovente capita di lavorare a più progetti contemporaneamente; la progettazione è un'azione che compete esclusivamente all'artista mentre per le altre attività si avvale di collaboratori, come spiegato nel segmento delle risorse. Egli dichiara:

*«la scultura mi ha dato la possibilità di esplorare lo studio dei volumi e di rappresentarli; le tele sono invece molto utili anche per i lavori che svolgerò in formato più grande sui muri. Lavoro moltissimo con la progettazione digitale e passo molto tempo a studiare e lavorare sui*

*software. Utilizzando la tecnica anamorfica, basata sul calcolo matematico, il lavoro di progettazione risulta assiduo» (intervista del 16\03\2021).*

Le attività legate alla rappresentazione su muro sono il risultato di un attento studio della composizione e del luogo ove l'opera andrà a collocarsi.

#### *4.6.8 Partnership*

L'artista, iniziando il suo percorso come *writer* all'interno di alcune *crew* note, ha sviluppato un senso di appartenenza che lo porta ancora oggi, per alcuni suoi lavori, a collaborare con i vecchi compagni tra i quali l'artista Joys; Nel colloquio telefonico cita alcune collaborazioni:

*«collaboro con esperti di tecnologia: con chi si occupa di realtà aumentata e virtuale e con chi si occupa di video mapping. Nel mio e-commerce propongo anche “pacchetti opera” di questo tipo, anche se ammetto che sono molto costosi. Ho creato due sculture in un quartiere in Texas per uno sviluppatore di software; a seguito di ciò nella zona si è innescata una sorta di lotta allo status symbol. Uno dei nuovi committenti mi ha chiesto di realizzare delle proiezioni su una scultura e quindi ho intrattenuto una collaborazione con un gruppo che si occupa di mapping: gli Apparati Effimeri» (intervista del 16\03\2021).*

#### *4.6.9 Struttura dei costi*

Per rispondere a questo ultimo quesito riguardante i costi Peeta fa un elenco che comprende i materiali e gli strumenti legati alla lavorazione all'interno dello studio comprendendo l'affitto del locale. I materiali per sviluppo e ricerca sono a carico dell'artista.

Per quanto riguarda i lavori di *Street art* solitamente il costo dei materiali viene compreso all'interno di un preventivo mentre le spese del viaggio, vitto, alloggio, affitto di piattaforme, assicurazioni sono un extra a carico del cliente.

## 4.7 Marco Galati in arte ShineRoyal

Figura 4.7 Modello di business di ShineRoyal

Business Model Canvas		Artista: ShineRoyal	Data: 19\03\2021	
<b>PARTNERS CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazione con altri artisti;</li> <li>- Collaborazione con uffici di consulenza, avvocati e commercialisti;</li> <li>- Collaborazione con il mondo del cinema, della moda e della musica.</li> </ul>	<b>ATTIVITA' CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavoro di ricerca e creazione in studio;</li> <li>- Lavoro d'ufficio;</li> <li>- Creazione di opere di Street art.</li> </ul>	<b>PROPOSTA DI VALORE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavori di Street art;</li> <li>- Stampe e disegni;</li> <li>- Una linea di abbigliamento streetwear;</li> <li>- Merchandising;</li> <li>- Lavori di grafica.</li> </ul>	<b>RELAZIONE CON I CLIENTI:</b> <i>L'artista non distingue tra clientela e pubblico ma compie una scelta: non mostrarsi al pubblico per far risaltare la sua arte piuttosto che la sua persona. Per la vendita della linea di abbigliamento adotta invece strategie di base.</i>	<b>SEGMENTO DELLA CLIENTELA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amici e famigliari;</li> <li>- Clienti commerciali e aziende;</li> <li>- Enti pubblici;</li> <li>- Collezionisti privati.</li> </ul>
	<b>RISORSE CHIAVE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse fisiche: materiali per dipingere (bombolette spray) e un Ipad;</li> <li>- Risorse umane: collaboratori sia per la parte operativa che per quella amministrativa;</li> <li>- Risorse intellettuali: creatività.</li> </ul>		<b>CANALI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Social networks;</li> <li>- Siti di vendita online per l'abbigliamento;</li> <li>- Murales nel tessuto urbano...</li> </ul>	
<b>STRUTTURA DEI COSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trasporti e trasferte;</li> <li>- Vitto e alloggio (costi coperti dal committente);</li> <li>- Materiali (spray);</li> <li>- Assicurazioni, affitto di piattaforme elevatrici, patentini, occupazione del suolo...</li> <li>- Spese per pagare commercialista, avvocati e consulenti...</li> </ul>		<b>FLUSSI DI ENTRATA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Murales;</li> <li>- Vendita di stampe;</li> <li>- Workshop;</li> <li>- Merchandising;</li> <li>- Concessione di licenze;</li> <li>- Corsi d'arte (grafica);</li> <li>- Entrate per lavori non artistici;</li> <li>- Reddito passivo da investimento.</li> </ul>		

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010) p.44 con modifiche e inserimento dei dati mappati

### 4.7.1 Segmento della clientela

ShineRoyal dichiara che per quanto lo riguarda la clientela è composta da:

- Amici e familiari
- Clienti commerciali e aziende
- Collezionisti privati
- Enti pubblici

«tendenzialmente sono queste le realtà con cui collaboro, diciamo che è più difficile, da un certo punto di vista, lavorare con enti pubblici perché hanno un tipo di organizzazione differente. Ho una fan base, quindi ci sono anche clienti che sono affezionati» (intervista del 19\03\2021).

#### 4.7.2 Proposta di valore

La proposta di valore per l'artista si costituisce di vari elementi: muri che realizza per diverse committenze (pubbliche e private); stampe di opere e disegni; una linea di abbigliamento *streetwear*; lavori di grafica...

Ma perché il suo lavoro viene apprezzato? ShineRoyal risponde:

*«in primis perché in teoria piace quello che faccio, in seconda battuta ad oggi la componente social gioca la sua parte e quindi credo che le persone quando comprano un certo tipo di prodotto o progetto desiderano acquisire anche il nostro know-how, quello che è il nostro immaginario, dandogli un valore anche simbolico. Credo che le persone, avendo noi artisti un certo tipo di fama, vogliano ottenere una parte di noi, ciò che si possono permettere a seconda del loro target. Acquistare un'opera d'arte è sicuramente un investimento, ma credo che in questo ambito moltissime persone desiderino in realtà acquisire un artwork non tanto per rivenderlo ma soprattutto per possederlo perché ne sono innamorati»* (intervista del 19\03\2021).

L'artista considera la propria firma come un brand dichiarando:

*«diciamo che la mia firma in un certo senso è un brand perché rappresenta un immaginario, un artista, un'idea, un concetto...»* (intervista del 19\03\2021)

Relativamente all'aspetto etico ShineRoyal afferma di disegnare ciò che sente e che vive non progettando o realizzando lavori al solo scopo di venderli.

*«Io progetto e realizzo cose che mi piace fare e poi la gente successivamente mi chiede di averle. Questo è sempre stato il mio approccio. Anche per quanto riguarda l'abbigliamento, l'ho sempre autoprodotta per me fin da quando ero ragazzino, poi crescendo ho iniziato a produrlo in maniera più professionale e di conseguenza mi è stato richiesto ed ho iniziato a venderlo. Tutto ciò che ho sempre fatto è nato dal desiderio manifesto di chi mi circondava. Il consenso delle persone che ti circondano è importante, in primis, perché ti dà la forza di*

*continuare e in secondo luogo perché rappresenta una conferma che ciò che stai facendo viene realmente apprezzato» (intervista del 19\03\2021).*

#### *4.7.3 Canali*

I suoi principali canali, per raggiungere la clientela, sono i *social network*. Le sue opere vengono vendute esclusivamente tramite internet. Anche per quanto riguarda l'abbigliamento l'artista applica lo stesso concetto, convinto fermamente che il traffico commerciale, in questi ultimi tempi, si sia largamente spostato nell'acquisto online. In riferimento alla linea di abbigliamento prodotta egli afferma:

*«Ho in progetto di affidare la mia linea ad un distributore su scala nazionale in modo tale che io possa vendere in stock e che poi sia il distributore ad occuparsi della rivendita» (intervista del 19\03\2021).*

#### *4.7.4 Relazione con i clienti*

ShineRoyal non applica una distinzione tra collezionisti e pubblico, come avviene per altri artisti:

*«per me collezionista significa una persona che ha già una mia opera quindi gli altri estimatori sono solo potenziali collezionisti. Il collezionista è semplicemente una persona che ha una maggiore disponibilità economica e che mi segue più assiduamente. Questa credo sia l'unica differenza.» (intervista del 19\03\2021).*

Interessante è anche la sua dichiarazione sulle modalità che attiva per comunicare con i suoi estimatori:

*«Diciamo che io comunico poco con il pubblico, per scelta non compaio quasi mai, il mio pubblico non conosce le mie sembianze perché credo che sia il mio lavoro la cosa più importante; so benissimo che probabilmente questa è una strategia sbagliata perché ad oggi mostrarsi è diventato quasi un obbligo in una società che punta molto sull'immagine. Per*

*quanto riguarda la fidelizzazione, seriamente non faccio nulla: se i tuoi lavori piacciono puoi fare la tua personale strategia» (intervista del 19\03\2021).*

#### 4.7.5 *Flussi di entrata*

Per stabilire i prezzi dei suoi lavori su muro l'artista tiene in considerazione vari fattori, il primo e più importante è il committente. Successivamente egli considera il contesto della committenza, valutando anche lo spazio fisico in cui andrà ad inserirsi una sua opera.

*«Solitamente tendo a far pagare di meno chi mi lascia libero, quando non devo nemmeno presentare il progetto; invece pagherà di più chi mi pone più vincoli creativi. Se devo disegnare un'idea mia parto da un budget, se invece devo realizzare un disegno che non fa parte del mio background artistico ho proprio un altro tariffario. Attualmente (Covid a parte) dipingo sia per un mio personale progetto artistico sia per commissioni che sono le più disparate. Più o meno è questo il metro di giudizio che utilizzo: se ho davanti un'agenzia o un brand farò un determinato tipo di preventivo, se ho davanti un privato un altro. Parlando di una parete il prezzo può variare dai 5 ai 10000 euro, dipende poi dalla dimensione del muro, dal progetto e dalla manodopera, quindi dal dispendio di materiali e tempo. Bisogna anche considerare dove si trova il muro su cui devo andare ad intervenire; se devo fare una trasferta questa è sicuramente da calcolare quando si fa un preventivo. Negli anni viaggiando e lavorando da solo, dopo un po', ho sentito la noia nel trovarmi la sera in una stanza d'albergo quando avrei potuto fare altro, così ho iniziato a far pagare queste trasferte, perché secondo me la discriminante è il tempo al quale do molto valore. Se le persone desiderano avere la mia disponibilità per più di un giorno, fuori sede, deve essere per qualcosa per cui ne valga la pena» (intervista del 19\03\2021).*

Egli considera nei flussi di entrata le seguenti voci: vendita di tele e muri; vendita di stampe di sue opere; *workshop*; vendita di una linea di abbigliamento e *merchandising*; concessioni di licenze; entrate per lavori non strettamente legati all'arte (ad esempio si occupa di curare *social network* per diverse aziende come *freelance*); le entrate per corsi d'arte; infine le entrate legate a suoi personali investimenti.

#### 4.7.6 Risorse chiave

Per la compilazione di questo segmento l'artista dichiara:

*«le risorse a livello materiale che mi servono per realizzare murales sono principalmente le bombolette spray; per la preparazione del lavoro invece mi avvalgo del solo utilizzo di un iPad; naturalmente questo lavoro necessita di creatività e uno studio continuo... per quanto riguarda le risorse umane io mi avvalgo molto dell'aiuto di collaboratori. Questo deriva dai miei inizi come writer in diverse crew dove ci si abitua a lavorare insieme, quindi a coordinare o essere coordinato anche a seconda del committente. Per me le persone sono importanti e cerco di lavorare con amici sapendo scindere i momenti di convivialità con quelli di lavoro che richiedono una certa professionalità» (intervista del 19\03\2021).*

ShineRoyal in un'altra intervista apparsa online ha infatti dichiarato di aver fatto parte, all'inizio della sua carriera, del collettivo Interno55 insieme ad artisti come Kunos e Mars (i fondatori della crew). L'ingresso in TDK risale invece al 2009 durante la partecipazione ad un festival a Los Angeles (il *Gold Rush*), qui ha iniziato a lavorare con artisti come Raptuz, Gatto e i CBS (Pellicari, 2013<sup>36</sup>).

#### 4.7.7 Attività chiave

ShineRoyal considera fondamentali, nella sua "giornata tipo" le seguenti attività:

*«tendenzialmente in mattinata faccio lavoro di ufficio e attività di studio, quindi disegno scolpisco, stampo, dipingo... al momento sto cercando di progettare un timbro a secco. Per la parte amministrativa mi avvalgo di collaboratori quali: un commercialista, consulenti commerciali che badano ai miei interessi a 360 gradi. Sono anche rappresentato da uno studio di avvocati che si occupano di recupero crediti, contratti e tutta la parte legale» (intervista del 19\03\2021).*

---

<sup>36</sup> Street Art Attak blog, Pellicari G (2013), *intervista a ShineRoyal- prima parte*, 11\12\2013 su <http://streetartattak.blogspot.com/2013/12/intervista-shine-royal-prima-parte-di.html> letto il 27\03\2021

#### 4.7.8 *Partnership*

Molte sono le collaborazioni che l'artista intrattiene, sia con collaboratori legati al suo ambito, quindi con altri artisti, sia con esperti in altri campi: con il mondo del cinema, della musica, della moda...

Alcuni esempi di collaborazioni sono con brand quali: Fiorucci, Philip Morris, Campari, Skoda, Kraft....

Inoltre come già spiegato nel segmento delle attività chiave egli si avvale della collaborazione con un commercialista, di studio di consulenza commerciale e uno studio legale.

#### 4.7.9 *Struttura dei costi*

I principali costi che l'artista considera sono: i trasporti per le trasferte, vitto e alloggio (sempre collegandosi alle trasferte, solitamente si tratta di una spesa che viene coperta interamente dai committenti). Per quanto riguarda i materiali, sicuramente essi rappresentano un costo ma l'artista lavorando per un'azienda che fornisce spray molto spesso riesce ad abbattere questa spesa. Altri costi che non sono però continui nel tempo sono legati ai patentini e alle varie assicurazioni nonché l'affitto di piattaforme elevatrici (che solitamente sono coperti sempre dai committenti).

Questo capitolo fornisce la possibilità di leggere i dati delle interviste effettuate inserendo le risposte degli artisti all'interno del *Business Model Canvas*. Come si evince consultando ogni modello adattato le risposte talvolta sono simili mentre in alcuni contesti vi sono delle chiare differenze. Comprendere le esperienze di carriera degli artisti e le loro attuali posizioni nel dibattito tra arte e commercio fornisce un contesto per visualizzare i loro modelli di business. Queste considerazioni verranno messe in luce nel prossimo capitolo in quanto sarà opportuno, prima di procedere con la rielaborazione del modello, effettuare un confronto delle risposte per comprendere meglio i dati ricavati. Successivamente attraverso alcune riflessioni si procederà riproponendo il *Business Model Canvas* in maniera specifica per l'ambito della *Street art*.



## V Capitolo

### Il *Business Model Canvas* riplasmato

#### 5.1. Risultati a confronto: somiglianze e differenze tra i dati mappati nei modelli

I dati ricavati dalle interviste e mappati all'interno dei modelli, nel capitolo precedente, verranno ora confrontati e discussi, utilizzando la segmentazione proposta nel *BMC* da Osterwalder e Pigneur (2010), mediante la scansione per quadranti come nell'immagine presente nel primo capitolo (figura 1.7). Dal quadrante del prodotto emerge che ogni artista ha, in prima battuta, elencato i prodotti che offre a livello materiale, le opere che fisicamente vengono realizzate e vendute. Successivamente si è passati a considerare l'aspetto "immateriale" e quindi l'idea creativa che gli artisti propongono. Essi hanno ragionato su concetti di autenticità, unicità ed etica; quest'ultima è emersa sin dalle risposte alle domande preliminari e si collega con il secondo aspetto sul quale di seguito si rifletterà: la relazione con la propria clientela.

Il quadrante della clientela comprende: il segmento della clientela, i canali e il segmento delle relazioni. In questa specifica sotto-area si analizzeranno: i *target* di clientela a cui ogni artista si rivolge; i canali con cui gli intervistati raggiungono il loro pubblico; le strategie di comunicazione che adottano per fidelizzarlo. Nello specifico caso delle strategie di comunicazione, alcuni artisti hanno espresso una propria opinione differenziando la categoria in due sottocategorie (collezionisti e pubblico più in generale).

Dalla comparazione delle risposte date dagli intervistati, si passerà poi ad indagare il quadrante delle infrastrutture di supporto che comprende i segmenti delle attività, delle risorse e delle *partnership* chiave.

Nel quadrante degli aspetti finanziari vengono prima di tutto spiegate le modalità con cui gli artisti stabiliscono il valore, in termini monetari, delle loro opere e quali sono i loro flussi di entrata. Per facilitare le risposte a questa domanda gli intervistati si sono avvalsi di una tabella precostituita contenente indicatori precisi. Conoscere le entrate finanziarie risulta determinante per effettuare l'analisi del segmento dei costi che l'artista deve coprire. Per definire meglio questo quadrante potrebbe essere utile conoscere i rischi economici a cui si va incontro nella pratica di questa professione creativa.

### 5.1.1 Quadrante del prodotto

Questo quadrante è dettato da un unico indicatore: la proposta di valore, dove vengono dichiarati i vari prodotti creati dagli artisti. Confrontando i dati mappati risulta che, nel contesto dell'arte urbana, si realizzano principalmente opere su muro seppur con tecniche e stili differenti. Tutti gli intervistati hanno dichiarato di creare opere su tela. Nella lettura dei dati sono emerse altre categorie di prodotti che potremmo definire "secondari" come: sculture, stampe, libri autoprodotti, linee di abbigliamento e *merchandising*...

La "produzione alternativa" può essere un modo e una strategia, per il produttore, di raggiungere *target* diversi di clientela, differenziando la produzione e conseguentemente ampliando le possibilità di guadagno. Tra i casi considerati si individua: la creazione di una linea di abbigliamento da parte di ShineRoyal; la realizzazione di oggetti di design da parte di Peeta; la distribuzione di libri autoprodotti da parte del collettivo Guerrilla Spam. I "prodotti secondari" vengono venduti separatamente rispetto a quelli classificati come "prodotti primari" (muri e tele). Un dato che accomuna quasi tutti gli artisti è la vendita di stampe artistiche con un costo più accessibile che, ancora una volta, testimonia il loro tentativo di orientarsi verso il mercato ed una conseguente differenziazione dei prodotti offerti.

Essendo tutti *Street artist*, gran parte del loro guadagno viene ottenuto tramite commissioni per la realizzazione di *murales*. Si tratta di incarichi che, da un lato, sono utili a pubblicizzare l'azienda e il suo brand all'interno del contesto urbano e, dall'altro, rappresentano un'opportunità per l'artista di rendersi maggiormente visibile, creando una certa "familiarità" per invogliare altri clienti a desiderare di avere un'opera firmata dallo stesso autore.

Nell'analisi del segmento è necessario tener conto delle motivazioni che spingono la clientela ad acquistare i prodotti offerti. Raggruppando i vari punti di vista esplicitati dagli intervistati emerge che i clienti acquistano o commissionano lavori dal momento che:

- condividono l'idea e l'estetica che l'artista vuole veicolare;
- desiderano investire nell'acquisto di un'opera;
- hanno scelto lo stile e la tecnica dell'artista per pubblicizzare il loro brand.

Osterwalder e Pigneur (2010), parlando della proposta di valore in riferimento al cliente, costruiscono delle categorie affinché i prodotti creino valore per il pubblico e influenzino le decisioni di acquisto:

- unicità
- brand\status
- personalizzazione
- design
- prezzo.

A differenza di queste categorizzazioni gli artisti puntano all'empatia del cliente, ricercando una connessione emotiva tra l'opera e la persona.

Interessante è l'affermazione di ShineRoyal:

*«[...] credo che le persone quando comprano un certo tipo di prodotto o progetto desiderano acquisire anche il nostro know-how, quello che è il nostro immaginario, dandogli un valore anche simbolico. Credo che le persone, avendo noi artisti un certo tipo di fama, vogliano ottenere una parte di noi, ciò che si possono permettere a seconda del loro target [...]»* (intervista del 19\03\2021).

È altrettanto chiaro che, come dichiarato dallo stesso ShineRoyal, gli artisti desiderino veicolare il proprio pensiero, le proprie idee, che talvolta vengono assimilate al concetto di marchio ed unicità:

*«diciamo che la mia firma in un certo senso è un brand perché rappresenta un immaginario, un artista, un'idea, un concetto...»* (intervista del 19\03\2021)

Il concetto di unicità è presente all'interno delle risposte date da tutti gli artisti mentre, per quanto riguarda l'idea di essere un brand, si riscontrano pareri discordanti: Peeta e ShineRoyal hanno effettivamente dichiarato di considerare le loro "firme" come un marchio che li contraddistingue; Neve si sente invece lontano da questa idea; Mauro Sgarbi e Mate, ambiscono a diventarlo; il collettivo Guerrilla Spam afferma che le idee e i messaggi che esprimono sono ciò che li caratterizza (quindi il loro brand risiede in questo) e infine MauPal asserisce che dovrebbe considerare la propria pratica come un brand anche se i suoi scopi artistici non mettono in primo piano il guadagno economico.

La categoria della “personalizzazione” può essere interpretata con due differenti accezioni: la prima riguarda la possibilità che un potenziale acquirente, comprando un *artwork*, ottenga un’opera unica ed irripetibile che egli, sentendosi emotivamente toccato, può considerare come personale; la seconda coinvolge l’azienda che acquista un servizio offerto dall’artista mediante la realizzazione di un murale. Nel secondo caso la personalizzazione si riconduce all’idea di rappresentare le caratteristiche di un prodotto o il messaggio che il cliente commerciale vuole veicolare.

Mate parla delle commissioni e degli ingaggi offerti dalle aziende e dalle agenzie di intermediazione nel seguente modo:

*«[...] loro mi chiamano quando hanno bisogno di fare determinate cose che richiedono standard tecnici elevati: mi chiamano principalmente per la mia tecnica [...]»* (intervista del 12\03\2021).

La componente estetica di un’opera d’arte risulta essere, oltre all’unicità, una prerogativa per cui i clienti tendono a selezionare determinati artisti. La categoria estetica potrebbe andare a sostituire quella che in Osterwalder e Pigneur (2010) è indicata come *design*. La forma e lo studio del “bello” potrebbe quindi essere un fattore da considerare quando si ragiona sulla proposta di valore da offrire.

Per quanto riguarda il prezzo, nel modello aziendale si dichiara che offrire prodotti della migliore qualità al minor prezzo possibile è la strategia migliore affinché il cliente sia maggiormente invogliato ad acquistare (Osterwalder e Pigneur, 2010). Nell’ambito creativo, in particolare per quanto riguarda il mercato dell’arte, questa considerazione perde di significato: dare un valore monetario ad un’opera d’arte è un’azione abbastanza complessa, in quanto diversi fattori possono condizionare il prezzo. Tra questi ritroviamo il giudizio soggettivo dell’acquirente che può essere spinto da motivazioni talmente personali e forti ad acquisire un determinato prodotto anche al doppio del suo valore di partenza, essendo l’opera d’arte unica e non ripetibile. Appurato che la questione del prezzo non può essere utilizzata nel considerare la proposta di valore, è opportuno invece inserire la categoria dell’etica. Tutti gli artisti sono motivati da questa esigenza perché come dichiara Peeta:

«già dipingere i muri è una scelta etica, politica e sociale; si tratta di entrare in empatia con le persone attraverso un tentativo di socializzazione [...]» (intervista del 16\03\2021).

Lo *street artist* Neve riflette in maniera molto puntuale sul concetto etico che lui interpreta nel seguente modo:

«Il lato etico consiste nell'accettare o rifiutare compromessi: ne ho accettati tanti ma anche rifiutati... il cliente o lo sponsor non devono essere lontani anni luce dal tuo pensiero e da quello che professi. Io mi schiero e ho il dovere di farlo con la mia arte. Ho la responsabilità umana, oltre che artistica di schierarmi perché, come ben sai, gli ignavi non meritano nemmeno l'inferno... la clausola etica per me è lo schierarsi [...]» (intervista del 08\02\2021).

Essendo l'etica un concetto talmente importante per tutti gli artisti considerati si renderà necessario trovare nel modello riplasmato uno spazio per inserire questa voce, seppure il concetto implichi riflessioni filosofiche ampie e talvolta complesse.

Il segmento sulla proposta di valore si collega in maniera diretta al segmento della clientela, esaminata nel seguente paragrafo.

### 5.1.2 Quadrante della clientela

Il quadrante si compone di tre segmenti: segmento della clientela, segmento delle relazioni con la clientela e segmento dei canali.

Il **segmento della clientela** nel *BMC* mira a descrivere chi si sta cercando di attrarre. I clienti vengono raggruppati sulla base di caratteristiche comuni per comprendere, successivamente, come poterli attirare e su quali prodotti puntare, ossia capire per chi si sta creando valore (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Ad ogni partecipante è stato chiesto di descrivere il proprio *target* di clientela. Tutti gli artisti intervistati, tranne uno, hanno fornito un elenco chiaro e preciso delle loro categorie di clientela. La risposta di Mate è stata evasiva, dichiarando di non fare distinzioni nette tra la sua clientela:

«Ci sono tante tipologie di clienti e quindi non saprei descriverti la mia clientela [...]. Non c'è un modo di creare sezioni, per quanto mi riguarda non esiste uno standard» (intervista del 12\03\2021).

Mauro Pallotta, invece, identifica la propria clientela attraverso una descrizione corredata da dati demografici:

«Se penso ai collezionisti che comprano i miei quadri di solito sono quaranta\cinquantenni, spesso laureati e mediamente benestanti [...]» (intervista del 10\03\2021).

Il collettivo Guerrilla Spam fornisce una descrizione demografica precisa elencando in maniera accurata i *target* a cui si rivolge:

- giovani (dai 16 ai 35 anni) che non hanno una grande disponibilità economica e che acquistano i prodotti denominati “secondari” maggiormente accessibili e alla portata di tutti;
- collezionisti, in numero minore rispetto alla prima categoria, che hanno una capacità di spesa più ampia;
- aziende che commissionano opere murarie per pubblicizzare i loro brand o il lancio di un loro prodotto;
- associazioni ed enti pubblici che promuovono progetti legati all'ambito sociale.

Mauro Sgarbi e Peeta hanno ricostruito la propria storia artistica per rispondere al quesito.

Neve e ShineRoyal hanno fornito risposte più specifiche e schematiche rispetto a questo segmento.

La tabella 5.1 riassume le risposte degli artisti individuando 4 categorie: rete personale, che comprende persone conosciute come amici o parenti; clienti commerciali, che assumono gli artisti per creare lavori a fini pubblicitari; collezionisti privati, soggetti che si interfacciano con il cliente in maniera diretta o indiretta mediante un'intermediazione; associazioni ed enti pubblici.

**Tabella 5.1 tabella riassuntiva del target di clientela degli artisti per quanto riguarda la vendita di prodotti artistici classificati come primari**

	Rete privata	Clienti commerciali	Collezionisti privati	Enti pubblici e associazioni
Neve		√	√	√
Guerrilla Spam		√	√	√
Mauro Sgarbi	√	√	√	√
MauPal	√	√	√	√
Mate		√	√	√
Peeta		√	√	√
ShineRoyal	√	√	√	√

Questa tabella è indicativa per quanto concerne la vendita di prodotti primari; per quelli classificati come secondari il *target* si allarga poiché le opere sono più accessibili. Guerrilla Spam, ad esempio, vende libri autoprodotti, coinvolgendo una clientela che si allarga a coloro che comprano testi di natura scritta. Allo stesso modo ShineRoyal vende la sua linea di abbigliamento e Peeta propone nel suo *e-commerce* anche oggetti di design.

In conclusione, per quanto riguarda questo segmento, capire in quali categorie si divide la propria clientela denota una chiara visione dei propri obiettivi (chi si vuole raggiungere) e una maggiore consapevolezza delle dinamiche di mercato in cui si è coinvolti.

Dopo aver analizzato la tipologia della clientela, si rende necessario individuare i rapporti che intercorrono con essa e le azioni utili ad attrarne di nuova.

Il segmento ***rapporti con la clientela*** permette di inquadrare le modalità con le quali stabilire connessioni con i clienti, promuovendo campagne di comunicazione adeguate mediante l'attivazione di competenze utili ad offrire credibilità. Osterwalder e Pigneur (2010), affermano che le relazioni possono essere guidate dalle seguenti motivazioni:

- Acquisizione
- Fidelizzazione
- Incremento

Le aziende possono fornire servizi di assistenza personale al cliente, aiutandolo ad acquisire un determinato prodotto con un sostegno che talvolta va oltre la vendita, qualora si riscontrassero problemi legati alla funzionalità di ciò che è stato venduto. Inoltre può essere prevista la

creazione di una comunità di utenti che hanno usufruito di un determinato servizio o che vorrebbero farlo. Vi è poi un'ultima possibilità, accolta da un numero sempre maggiore di aziende, di co-creare valore con i clienti stessi che, coinvolti, possono sentirsi maggiormente presi in causa. Nell'ambito della creatività è difficile prevedere servizi di assistenza al cliente, soprattutto dopo la vendita. Esiste però, per gli artisti campionati, la realtà della *fan base*, una comunità non tanto di utenti ma piuttosto di estimatori. Sia ShineRoyal che Peeta hanno usato questo termine durante l'intervista. Il concetto di co-creazione può invece valere per alcuni artisti, parlando di progetti che si collegano al sociale, come risulta dalle dichiarazioni del collettivo Guerrilla Spam che ha più volte asserito di aver creato *murales* con la collaborazione di migranti o partecipato a progetti promossi da varie scuole. Quasi tutti gli artisti campionati hanno, nel corso della loro carriera, aderito ad iniziative simili.

Valutando le risposte fornite per la compilazione del segmento si evince che non esiste un metodo coerente e standardizzato per il quale relazionarsi con la propria clientela, ma si può affermare che la comunicazione su piattaforme web sia il metodo più utilizzato dagli *Street artist* per interagire con il loro pubblico e attrarne di nuovo. Bisogna poi tenere presente che l'esposizione dei loro lavori nel tessuto urbano delle città è una strategia molto efficace di comunicazione, così come l'esposizione delle opere di *fine art* all'interno di ambienti quali gli spazi espositivi. Solamente Mate, MauPal e Peeta hanno attualmente un rapporto stabile con una galleria; Neve ha recentemente troncato i contatti con la galleria che lo rappresentava, in quanto preferisce un contatto diretto con i collezionisti che acquistano le sue opere, visto che il contatto umano con il compratore è per lui un elemento fondamentale. Gli altri soggetti intervistati hanno dichiarato di aver esibito le proprie opere in gallerie, ma di non avere rapporti fissi o in esclusiva con esse.

Un'ulteriore strategia per dare visibilità al proprio operato è data dalla partecipazione ai *festival* di arte urbana, eventi temporanei dove gli artisti sono chiamati a realizzare una "*performance*", dipingendo in estemporanea durante un evento collettivo. In questo caso Guerrilla Spam afferma che i *festival* sono un modo per presentare anche i loro libri autoprodotti.

Tra le risposte campionate emergono considerazioni che riguardano la differenza nel rapporto tra artista e collezionista\cliente commerciale o artista e pubblico inteso in un'accezione più generale. Talvolta risulta più semplice connettersi con il cliente e avere con esso un tipo di rapporto diretto piuttosto che con il pubblico più vasto. Neve distingue tra "pubblico dei quadri" e "pubblico dei muri" mentre ShineRoyal non distingue nettamente ma dichiara:



*«per me collezionista significa una persona che ha già una mia opera quindi gli altri estimatori sono solo potenziali collezionisti. Il collezionista è semplicemente una persona che ha una maggiore disponibilità economiche e che mi segue più assiduamente. Questa è credo l'unica differenza [...]» (intervista del 19\03\2021)*

Peeta intrattiene rapporti diretti solo con collezionisti geograficamente vicini con l'intento di fidelizzarli, attraverso la creazione di accordi per eventuali progetti futuri:

*«Con i clienti che sono geograficamente vicini io e il mio team cerchiamo di avere un rapporto o di comunicare direttamente con loro. Li invitiamo in studio, facciamo vedere il lavoro e ci si conosce, anche perché questo è un modo per creare anche altri tipi di accordi» (intervista del 16\03\2021).*

Un altro metodo per accrescere il proprio bacino di utenza viene dato dall'attenzione che la stampa rivolge a determinate opere, come è avvenuto per *Super Pope* di MauPal, diventato un fenomeno virale. Nessuno degli artisti possiede una galleria di proprietà tuttavia Mauro Sgarbi è il fondatore di un'associazione, Up2Artist, che si occupa di promuovere la *Street art*, organizzando eventi e partecipando a bandi e concorsi.

Gli artisti affermano che nessuno di loro ha mai realmente sperimentato l'uso di specifiche strategie di vendita tranne ShineRoyal che le ha applicate al commercio della sua linea di abbigliamento.

Una volta definito il segmento delle relazioni (comunicazione) con il pubblico si rivolgerà l'attenzione al confronto tra i canali utilizzati.

Nel *BMC il segmento dei canali* si riferisce ai punti di contatto con il cliente. Da un lato i canali possono sensibilizzare e aiutare i clienti a valutare la proposta di valore di un'azienda, dall'altro consentono al cliente di acquisire fisicamente il prodotto o i servizi offerti. Si cerca di individuare le "reti" più funzionali, economiche e maggiormente diffuse per raggiungere un determinato *target*. È importante differenziare i canali utilizzati per aumentare la propria efficacia ed efficienza, all'interno del mercato dove si vuole operare. Per quanto concerne i "canali di vendita", gli artisti hanno esposto quelle che sono le differenti modalità di distribuzione che adottano:

- gallerie o intermediari;
- case d'asta;
- creazione di un *e-commerce*;
- contatto diretto nel proprio studio.

Tutti affermano di vendere opere all'interno del proprio *atelier*, attraverso un processo di vendita definibile come "personalizzato". Il metodo per essere contattati è quello della *e-mail* (usato anche per redigere le interviste), anche se molti compratori o clienti commerciali usufruiscono delle pagine social di Instagram e Facebook per contattare gli artisti.

Anche la loro presenza nel mondo delle aste conferisce una maggior credibilità, di conseguenza i collezionisti sono più propensi all'acquisto.

Di seguito viene riportata una tabella riassuntiva che indica i canali di vendita che sono stati maggiormente utilizzati dagli intervistati (tabella 5.2).

**Tabella 5.2 Riassunto dei canali di vendita utilizzati dagli artisti campionati**

	Gallerie o intermediari	Case d'asta	E-commerce	Contatto diretto in studio
Neve	√	√		√
Guerrilla Spam				√
Mauro Sgarbi	√	√		√
MauPal	√	√	√	√
Mate	√	√		√
Peeta	√	√	√	√
ShineRoyal	√		√	√

Avendo tutti gli artisti rapporti con clienti commerciali, i canali di questi ultimi possono diventare "canali partner", in un reciproco scambio promozionale. I "canali partner" possono essere: spazi sfruttati dalle gallerie; reti delle aziende o multinazionali che commissionano *murales*; reti delle agenzie di intermediazione e reti degli enti pubblici. Alcuni degli artisti campionati hanno utilizzato, nel corso della propria carriera, canali più "anticonvenzionali" come ad esempio MauPal che ha iniziato ad esporre in un *wine bar* dove lavorava come lavapiatti. Anche Mauro Sgarbi ha affermato di aver iniziato la sua carriera artistica esponendo

in bar o locali di Roma; Mate ha asserito che, essendo rappresentato da una galleria online, questa ha organizzato mostre dell'artista in luoghi anticonvenzionali come l'NH hotel di Milano.

Neve, Mate, Peeta e ShineRoyal provenendo dal mondo dei graffiti, nel corso della loro carriera, hanno sfruttato spazi collettivi per esporre i loro lavori.

ShineRoyal ha aggiunto che un suo progetto, in fase di realizzazione, è quello di usufruire di un canale di rivendita nazionale per distribuire la sua linea di abbigliamento.

I canali "indiretti" appena menzionati possono pertanto essere un ulteriore strumento per pubblicizzare il proprio brand.

È emerso che alcuni artisti si trovano a loro agio ad occuparsi direttamente delle vendite, mentre altri prediligono il lavoro creativo a discapito di questa parte più "commerciale".

Gli artisti hanno all'unanimità affermato che i *social network* sono il canale più efficace, insieme ai *murales* collocati in zone strategiche delle città, per pubblicizzare il loro operato. Vedere l'artista all'opera o un suo murale in un contesto non ufficiale, aumenta il senso di "familiarità" che spinge i clienti a contattare lo *Street artist*. Infine la stampa, le riviste cartacee o online e la televisione rappresentano altri canali per dare ulteriore visibilità.

### 5.1.3 Quadrante delle Infrastrutture

Il quadrante delle infrastrutture si compone del blocco delle attività, delle risorse e delle *partnership* chiave.

Il **segmento delle attività**: per quest'area Osterwalder e Pigneur (2010) descrivono le attività più importanti che un'azienda dovrebbe attivare per far funzionare il proprio modello di business. In sostanza ci si focalizza su azioni fondamentali per intraprendere operazioni di successo. Si tratta di attività necessarie a determinare l'offerta di valore e a raggiungere i mercati, per relazionarsi con la propria clientela al fine di un guadagno economico. All'interno del *BMC* le attività sono divise in:

- Attività di produzione.
- Attività di risoluzione ai problemi.
- Attività di comunicazione.

Le risposte degli artisti campionati creano una suddivisione differente:

- Attività di progettazione.
- Attività di produzione: all'interno di questa categoria si ritrovano due sottocategorie (in studio e sui muri).
- Attività di marketing e comunicazione.
- Attività amministrative.

Le attività relative alla progettazione sono quelle che riguardano la parte di studio, ricerca e sviluppo di bozzetti preparatori di un'opera, che tutti gli artisti hanno dichiarato di considerare come un'attività chiave per il loro lavoro. Per trovare l'ispirazione ognuno di essi ha poi un approccio del tutto personale.

La produzione si lega all'atto di realizzazione del lavoro, che successivamente sarà venduto oppure che è stato commissionato. Nessuno degli intervistati produce tutta la propria arte con lo scopo di venderla. Interessante a questo proposito è un'affermazione di Mauro Sgarbi:

*«bisogna fare una suddivisione: dal pensiero, dall'idea, fino all'esecuzione si tratta di un gesto artistico che non ha nulla a che vedere con concetti come imprenditorialità o economia; la parte imprenditoriale arriva successivamente quando l'opera viene rappresentata su un supporto materiale. Deve essere venduta e quindi entra all'interno di dinamiche di mercato. Ritengo infatti che se nella parte di creazione si pensa già ad un eventuale profitto, l'opera d'arte diventi priva di significato, il risultato sarà sicuramente di scarso impatto [...]»*  
(intervista del 08\03\2021)

È chiaro che i lavori commissionati da aziende e multinazionali hanno una maggiore impronta commerciale e talvolta gli artisti devono accettare compromessi che, allo stesso tempo, non vadano a corrompere la loro etica. Neve, ad esempio, è disposto ad accettare compromessi che però compensa attraverso la realizzazione di opere che dona in beneficenza. Un maggior orientamento al mercato lo si riscontra nella realizzazione di prodotti "secondari" come ad esempio la produzione, da parte degli artisti, di stampe create esclusivamente per la vendita. Per quanto riguarda le attività di *marketing*, gli *Street artists* non ne parlano direttamente, probabilmente sentendosi lontani da questo concetto. L'utilizzo di canali digitali (sito web e pagine social) e fisici (gallerie e agenzie di intermediazione) per promuoversi è di fatto una strategia di *marketing*. Peeta all'interno del suo sito web gestisce la vendita di prodotti artistici

con la modalità dell'*e-commerce*<sup>37</sup>. Guerrilla Spam mette in vendita, nel suo sito, libri autoprodotti o stampe<sup>38</sup>; Mauro Sgarbi propone sulla propria pagina web stampe originali autografate<sup>39</sup> e Mauro Pallotta possiede anch'esso un *e-commerce*<sup>40</sup>, sul suo sito. ShineRoyal vende online la propria linea di abbigliamento.

La partecipazione a *festival* o eventi è un'attività che coinvolge tutti gli artisti ed è vista come un'azione utile a mostrare la propria arte e contemporaneamente un modo per attrarre nuovi clienti. Coloro che si avvalgono di una galleria o di un'agenzia intermediaria per essere rappresentati lasciano che, almeno in parte, le attività di *marketing* siano svolte da questi *partner* come nel caso di Mate.

La loro presenza sui social comporta comunque una certa attività indirizzata a questo segmento: il collettivo Guerrilla Spam è molto attivo sulla piattaforma di Instagram. In contrapposizione ShineRoyal, pur essendo consapevole che l'attuale società si basa sull'immagine e sull'apparenza, ha deciso di non mostrare volontariamente la sua persona facendo una scelta di *marketing* che punti più sul suo stile e sulle sue idee. Da quanto affermato si nota che l'uso dei *social networks*, come strumento di *marketing*, è dominante: gli artisti pubblicano quasi principalmente i contenuti legati al loro lavoro, senza mostrare la loro vita privata. Su Instagram pubblicano solo ed esclusivamente foto o *stories* della loro attività, per mostrare la propria professionalità e creatività.

L'ultima categoria di attività fondamentali riguarda l'ambito amministrativo, a cui tutti gli artisti campionati si dedicano con minore o maggiore frequenza ed interesse. Le attività amministrative comprendono: comunicazione con i clienti, comunicazione con eventuali intermediari, emissione di fatture, riscossione di pagamenti e compilazione di domande per bandi o progetti a cui si intende partecipare con l'eventuale realizzazione di un piano di business. Non tutti gli artisti compiono direttamente queste attività, una parte di loro si serve di assistenti e collaboratori come ad esempio Peeta e MauPal. Alcuni vantano esperienze lavorative pregresse che li portano ad avere buone capacità di pianificazione e conoscenze imprenditoriali come ad esempio Neve, Mauro Sgarbi e ShineRoyal. Nessuno degli artisti ha

---

<sup>37</sup> <https://www.peeta.net/shop/?lang=it>

<sup>38</sup> [http://guerrillaspam.blogspot.com/p/support\\_1.html](http://guerrillaspam.blogspot.com/p/support_1.html)

<sup>39</sup> <http://www.maurosgarbi.com/negozio/>

<sup>40</sup> <https://www.maupal.net/e-shop>

però dichiarato “difficile” occuparsi di questo aspetto, anche se ShineRoyal preferirebbe delegare questi incarichi per dedicarsi solo alla parte creativa del proprio lavoro.

**Il segmento delle risorse chiave:** questa sezione, all’interno del *BMC*, è stata creata affinché si individuassero le risorse necessarie ad un’azienda. Per far funzionare un modello di business è fondamentale possedere e fare leva su specifiche risorse, a seconda della proposta di valore che si desidera offrire, della clientela che si vuole raggiungere e delle attività che si vogliono compiere. Osterwalder e Pigneur (2010) individuano le seguenti categorie di risorse:

- Risorse fisiche o materiali
- Risorse umane
- Risorse finanziarie
- Risorse intellettuali

Le risorse fisiche hanno rappresentato, per tutti gli intervistati, un buon punto di partenza per rispondere ai quesiti di questo segmento. Queste includono tutti gli strumenti necessari a realizzare le opere d’arte e gli spazi dove poter lavorare. Alcuni hanno manifestato la necessità di possedere un veicolo grande e spazioso (inteso come risorsa fisica) per le trasferte, mentre altri hanno dichiarato di non possederlo o di non averne al momento bisogno, come il collettivo Guerrilla Spam. Quasi tutti gli artisti hanno espresso la necessità di aggiungere, alle risorse sopra indicate, un computer o un *IPad* e Peeta, ad esempio, ha elencato altre apparecchiature digitali di cui dispone (stampanti 3D, dei compressori nonché *software* legati al disegno e alla progettazione digitale). Anche la macchina fotografica compare tra gli strumenti necessari. Infine sono state considerate le piattaforme elevatrici per realizzare opere murali che talvolta si sviluppano su pareti di grandi estensioni ed elevata altezza.

Le risorse umane che gli *Street artists* hanno preso in considerazione sono principalmente riferite ad assistenti, liberi professionisti con una partita IVA. Neve dichiara di avvalersi talvolta dell’assistenza di altri artisti, soprattutto nella realizzazione di *murales* di grandi dimensioni; Peeta si avvale di due collaboratori fissi, uno che lo aiuta nella parte operativa del suo lavoro e l’altro che cura la parte amministrativa ed organizzativa; MauPal si serve di un’assistente che lo aiuta nella parte amministrativa; ShineRoyal si avvale di collaboratori nella realizzazione di progetti su muro ma anche di uno studio commercialista, di uno studio che si occupa di consulenze economico-finanziarie e di uno studio legale; Mate collabora con agenzie di intermediari che si occupano di trovare le commissioni e di gestire la parte organizzativa. Mauro

Sgarbi e Guerrilla Spam hanno rapporti di collaborazione saltuaria ma non si avvalgono di assistenti fissi; entrambi usufruiscono di studi di commercialisti.

Per le risorse intellettuali gli artisti concordano che la principale è la creatività unita alla loro identità artistica e al valore dei servizi che offrono. Per taluni risulta importante tener conto del concetto di umiltà con cui si approcciano alla loro pratica.

Nessuno degli intervistati ha pensato di includere, nelle risposte, le risorse legate all'ambito finanziario.

Il *segmento dei partner chiave* in Osterwalder e Pigneur (2010) si riferisce ai fornitori delle risorse e a coloro che supportano le aziende con "alleanze" per ottimizzare il modello di business. Nell'attività artistica considerata, i rapporti di *partnership* possono essere diversi e di seguito sono stati elencati quelli che maggiormente coinvolgono gli intervistati:

- Collaborazioni con intermediari e gallerie: aiutano a portare il lavoro degli artisti nel mercato. Si forniscono alcuni esempi: Peeta collabora in esclusiva con la *Bugno Art Gallery* di Venezia, Mate con una galleria online e MauPal con *La Dame Art Gallery* di Londra. Neve ha in passato collaborato con una galleria in esclusiva, ma ne ha parlato come di un'esperienza non completamente positiva.
- Collaborazioni con altri artisti: alcuni dei soggetti campionati, avendo fatto parte di *crew* nell'ambito dei graffiti, hanno sviluppato un senso di appartenenza al gruppo che ancora oggi si riverbera nelle loro scelte collaborative (ShineRoyal, Peeta, Neve e Mate); in generale, però, tutti hanno dichiarato importante la collaborazione tra pari.
- *Partnership* commerciali: coinvolgono gli artisti in contesti commerciali; tutti hanno affermato di aver collaborato con aziende e multinazionali per pubblicizzare un brand o un prodotto.
- *Partnership* con esperti nel settore creativo: seppure con esperienze diverse, tutti gli intervistati hanno manifestato di aver avuto esperienze di questo tipo. Mauro Sgarbi dichiara di aver collaborato con curatori, critici d'arte ed editori; altri hanno citato collaborazioni con il mondo della televisione, del cinema, della moda e della musica.
- *Partnership* con esperti di campi che esulano dalla creatività: si riporta l'esempio di Neve che sta collaborando con un fisico nucleare per la realizzazione di una sua mostra personale; nella casistica rientrano anche le collaborazioni con studi commerciali, di consulenza finanziaria e legali.

- Collaborazioni con enti pubblici e associazioni: tutti gli artisti hanno indicato questo tipo di *partnership* nelle loro risposte citando collaborazioni con scuole, università e centri che si occupano di problematiche sociali come ad esempio Guerrilla Spam che opera con centri che ospitano migranti.

#### 5.1.4 Quadrante dei finanziamenti

Questa sezione del modello di business si suddivide in: segmento dei flussi di entrata e segmento dei costi.

I **flussi di entrata** nel *BMC* permettono di analizzare l'aspetto economico generato da un'azienda. Vi si identificano le entrate ma anche i prezzi che si stabiliscono per la vendita dei prodotti. Gli artisti, durante l'intervista, hanno utilizzato nella risposta un elenco di possibili entrate legate all'ambito della creatività, racchiuse all'interno di una tabella (appendice 1). Le voci inserite hanno tenuto conto di quanto indicato nel testo di Osterwalder e Pigneur (2010). Sono state presentate agli artisti possibili fonti di entrata derivate da attività prettamente attinenti alla loro professione:

- Vendita di opere di *fine art* (tele e sculture)
- Guadagni derivati dalla realizzazione di *murales*
- Vendita di stampe
- Partecipazione retribuita a *workshop*
- Entrate per premi dati dalla partecipazione a concorsi
- Concessione di licenze per le proprie opere
- Vendita di prodotti commerciali (*merchandising*)

In aggiunta sono state inserite voci che esulano dalla pratica prettamente artistica:

- Salari per l'insegnamento
- Entrate per lavori non artistici
- Ritorno di investimenti

Di seguito una tabella (tabella 5.3) riassuntiva delle risposte degli intervistati:



**Tabella 5.3: I flussi di entrata degli artisti**

	NEVE	GUERRILLA SPAM	MAURO SGARBI	MAUPAL	MATE	PEETA	SHINE ROYAL
<b>FINE ART</b>	√	√	√	√	√	√	√
<b>MURALES</b>	√	√	√	√	√	√	√
<b>STAMPE</b>		√	√	√		√	√
<b>WORKSHOP</b>	√	√	√		√	√	√
<b>PREMI</b>		√	√		√	√	
<b>LICENZE</b>	√		√	√		√	√
<b>MERCHANDISING</b>			√			√	√
<b>INSEGNAMENTO</b>		√					√
<b>LAVORI NON ARTISTICI</b>			√	√	√	√	√
<b>INVESTIMENTI</b>						√	√

Oltre ad identificare i flussi di entrata, agli artisti, è stato chiesto di chiarire come i loro lavori vengono valutati e dunque come vengano stabiliti i prezzi di vendita dei loro prodotti primari (tele e muri). Il valore di un'opera d'arte può variare secondo parametri che possono essere di natura quantitativa o qualitativa. Tra le variabili quantitative si possono identificare: le dimensioni dell'opera, il costo del materiale utilizzato ed il supporto. Tra quelle qualitative invece ritroviamo: l'interesse storico-artistico, l'estetica e la qualità del prodotto, l'impegno o la difficoltà riscontrata durante la realizzazione, la fama dell'artista, il valore d'asta... Quasi tutti gli intervistati, nella vendita delle tele, utilizzano come parametro il cosiddetto "coefficiente" applicando la formula:

$$[(\text{base} + \text{altezza}) * \text{coefficiente}]$$

Il coefficiente rappresenta un valore medio tra le variabili qualitative e quantitative ed è ottenuto da un'analisi multidimensionale (AAVV, 2010<sup>41</sup>).

<sup>41</sup>Artignout: AAVV (2010), "Investire in Arte, Quotazione Opere d'Arte con Coefficiente", *Artignout* 11\11\2010 in <https://www.artignout.com/> letto il 28\03\2021

Prendendo in considerazione le risposte delle interviste, Mauro Sgarbi e Peeta indicano il processo attraverso cui arrivano a determinare i loro prezzi, senza fornire dati numerici. Il primo afferma:

*«il coefficiente è il risultato della tua notorietà, della tecnica utilizzata con le sue relative difficoltà e delle dimensioni dell'opera. [...] bisogna fare i conti con il compratore, con le sue disponibilità economiche, perché tante volte si cerca di trovare una mediazione tra l'offerta del compratore e il valore dell'opera. Quando invece un'opera viene messa all'asta il valore viene deciso da un compratore su una base di partenza. In questo caso ci si deve adeguare a ciò che viene imposto. Per quanto riguarda il discorso delle valutazioni delle opere di Street art ovviamente la formula non è più applicabile, ma si va un po' a spanne. Si pensa ad una cifra che possa coprire il valore del proprio lavoro, considerando anche la copertura dei costi per il materiale e tutto quello che è necessario quando si lavora su muro» (intervista del 08\03\2021).*

Peeta, applica il coefficiente solo per le tele, mentre per le sculture conferma di non averlo mai utilizzato tenendo conto invece della complessità e del metodo impiegato. Attualmente, lavorando con una galleria egli si affida a questa per la stima delle opere. Per quanto riguarda le opere su muro utilizza parametri soggettivi, che comprendono il tipo di clientela, le dimensioni del muro e la complessità del lavoro. Talvolta, “innamorandosi” di un particolare muro, l'artista ha accettato di abbassare, anche in maniera considerevole, i suoi preventivi.

I restanti artisti hanno invece spiegato come stabiliscono i prezzi delle loro opere con riferimenti a valori numerici:

- Neve ha dichiarato che mediamente una sua tela ha un costo che si aggira intorno ai 25000 euro, con un coefficiente che oscilla tra 3,5 e 4; un muro invece può avere un costo che si aggira intorno ai 10000-15000 euro, spese comprese. L'artista ha comunque dichiarato che i suoi prezzi possono variare molto a seconda del progetto e che talvolta, per scopi di beneficenza, sarebbe disposto a lavorare gratuitamente.
- Il collettivo Guerrilla Spam propone per le opere di *Street art* prezzi che si aggirano sempre intorno ai 10000- 15000 euro, rimanendo sulle stesse cifre di Neve; nella loro intervista essi considerano anche i prezzi delle stampe e dei libri autoprodotti con un tariffario che va dai 15-30 euro fino ad un massimo di 100 euro.

- Mauro Pallotta si concentra, nella risposta, solo sulle sue tele dichiarando di avere un coefficiente di 3,5. Egli si appoggia ad una galleria che si occupa della valutazione delle sue opere. Parlando della *Street art* non fornisce un tariffario ma dichiara di operare sia nell'ambito della legalità sia in quello illegale (applicando di notte i suoi *poster* ironici e satirici).
- Mate asserisce che i suoi muri hanno un prezzo che si aggira intorno ai 10000-20000 euro, non discostandosi molto dalle valutazioni degli altri artisti; al netto il suo guadagno si aggira intorno ai 2000-4000 euro per ogni opera; in Germania, lavorando con agenzie che si occupano di intermediazione egli guadagna un fisso a giornata prestabilito.
- ShineRoyal afferma che una sua opera su muro si aggira intorno ai 5000-10000 euro, abbassando di poco quella che è la media degli artisti sopra indicati.

Da queste risposte emerge che, seppure gli artisti non abbiano a disposizione un unico metodo per stabilire un compenso preciso per le opere su muro, essi propongono all'incirca lo stesso tariffario. Questa probabilmente è una scelta condivisa, adottata per “non bruciare il mercato” e non creare una concorrenza troppo accentuata. Questi *Street artists*, molto spesso hanno instaurato un rapporto di amicizia tra di loro, soprattutto se provengono da luoghi geograficamente vicini, e pertanto hanno dichiarato di tenersi sempre aggiornati sui prezzi che vengono proposti, in modo tale da non avere troppo scarto l'uno dall'altro.

Creare e fornire valore, mantenere le relazioni con i clienti, genera entrate, ma comporta anche dei costi.

**La struttura dei costi** proposta da Osterwalder e Pigneur (2010) si sviluppa attraverso:

- Costi fissi;
- Costi variabili;
- Economie di scala;
- Economie di scopo.

Gli artisti campionati, hanno prima di tutto, elencato i costi dei materiali utilizzati per la loro pratica creativa, che nella maggior parte dei casi vengono coperti dai committenti. Il materiale comprende gli strumenti per dipingere, i colori e le tele (se si tratta di opere di *fine art*). A questo si aggiunge il materiale utilizzato nella fase di preparazione e studio per la realizzazione dei loro *artworks*. Alcuni artisti hanno menzionato anche strumenti di natura tecnologica e

software impiegati nella fase preparatoria. Essi hanno inoltre incluso, all'interno della categoria dei costi fissi, gli stipendi per i loro assistenti e l'affitto dello studio dove lavorano. Altri costi considerati, che sono però coperti dai committenti, sono le spese di pernottamento e viaggio, durante le trasferte. Anche l'affitto di piattaforme elevatrici o ponteggi rappresenta un costo, così come le assicurazioni ed i permessi necessari per intervenire su suolo pubblico. Nessuno dei soggetti intervistati ha incluso le spese di *marketing* tra i costi considerati (sito web e attività di comunicazione). Peeta ha specificato che non investe nella promozione sui *social networks*. Soltanto Mauro Sgarbi, parlando del progetto realizzato per Amatrice, dichiara di aver usufruito di un ufficio stampa, di alcuni *videomaker*, di un responsabile della logistica e di una curatrice. Questi servizi sono stati coperti attraverso la ricerca di uno sponsor che ha finanziato il progetto. Infine i costi sostenuti nella pratica amministrativa riguardano, per tutti gli intervistati, l'assunzione di un commercialista. Solamente ShineRoyal ha parlato di costi legati a consulenze economico-finanziarie e legali.

Il confronto sinora esposto è servito a comprendere meglio il modello di business, in relazione alla pratica degli artisti campionati. Si è riscontrato quanto la tela del *Business model* di Osterwalder e Pigneur (2010) necessiti di cambiamenti che la configurino meglio all'interno dell'ambito che si sta considerando. Nel paragrafo successivo, attraverso una serie di riflessioni, verrà presentato un modello adattato per l'ambito della *Street art* che possa, in linea teorica, essere funzionale per gli artisti campionati.

## **5.2 Riflessioni e reinterpretazione del *Business model Canvas* in relazione all'ambito della *Street art***

In questo paragrafo verrà sviluppato un modello di business reinterpretato e riadattato in virtù dei dati ricavati dal quarto capitolo e dalla comparazione sopra esposta. Si terrà in considerazione, per l'elaborazione del nuovo modello, lo studio effettuato da Carter e Carter del 2020 in cui è già stata proposta una modellazione per l'ambito dell'arte contemporanea. Di seguito verranno fornite le motivazioni che hanno portato alle modifiche effettuate per la stesura del nuovo "*canvas*". Il *BMC*, se da un lato risulta essere uno strumento molto funzionale in ambito aziendale, in quanto offre un approccio olistico di visualizzazione su una sola pagina di come un'azienda intende configurarsi, presenta allo stesso tempo delle limitazioni, se applicato

al settore della creatività. In riferimento alla pratica artistica esso non è stato concepito per affrontare specifiche tematiche. Nel quarto capitolo sono presenti dei modelli che si potrebbero definire incompleti. Le limitazioni più visibili sono legate al segmento della proposta di valore poiché un modello realizzato per l'ambito considerato dovrebbe tenere in considerazione alcuni elementi, che risultano difficilmente inseribili in un solo quadrante come già asseriscono Carter e Carter (2020). Durante le interviste gli artisti hanno descritto la tipologia dei prodotti e dei servizi che offrono (tele, opere su muro, stampe, *merchandising*...) ma, allo stesso tempo, hanno sentito la necessità di ampliare il discorso descrivendo, da un lato, l'unicità che contraddistingue la loro personalità artistica e, dall'altro, il forte senso etico che si cela dietro la loro arte. Allo stesso modo, per quanto riguarda la sezione della clientela, è necessario ampliare il segmento rinominandolo "*audience*", per includere una clientela di tipo commerciale (collezionisti, committenti ed enti pubblici) ma anche un pubblico di estimatori, i quali non sempre hanno la disponibilità economica per l'acquisto di un prodotto artistico (bene di lusso). In definitiva gli artisti non cercano di soddisfare solamente la loro clientela ma tutti coloro che, in un certo senso, interagiscono con la proposta di valore offerta. Il *BMC* non consente, nella sua forma originale, di esplicitare le motivazioni dell'artista, che nel suo lavoro non è solamente guidato da una necessità economico-finanziaria di guadagno, come già affermato da Hirshman (1983). L'idea di commercializzare le proprie opere scaturisce in un momento successivo alla creazione. Per queste ragioni nelle prossime sezioni si analizzeranno i segmenti del modello adattati all'ambito dell'arte urbana.

### 5.2.1. *L'interfaccia del prodotto*

Il quadrante del prodotto in Osterwalder e Pigneur (2010) contiene solo il segmento della proposta di valore, che descrive cosa viene offerto a livello materiale. Nel caso del modello ripulmato vengono proposte due sezioni che rappresentano la proposta di valore:

- Identità artistica, che si suddivide a sua volta in due sotto-segmenti (personalità artistica ed etica).
- Prodotti e servizi artistici.

***L'identità artistica*** si configura, nell'ambito della *Street art*, attraverso una definizione della personalità artistica, come già asserito nel testo di Carter e Carter del 2020. A questa va aggiunto

il concetto di etica per avere, all'interno del modello di business, una descrizione dettagliata della dimensione intangibile della proposta di valore, disponendo di informazioni che conferiscono significato alle opere materiali. Se si vuole valutare un'opera d'arte l'autenticità, la notorietà e il messaggio che l'autore vuole veicolare sono elementi fondamentali che contribuiscono a determinare la qualità di un lavoro. In questa sezione si partirà definendo la personalità dell'artista, mediante lo specifico sotto-segmento; per fare ciò occorre descriverne la vita, il lavoro e le motivazioni.

Giorgio Vasari (1568) già nel XVI secolo scrive un testo fondamentale *“Le vite dei più eccellenti pittori, scultori et architettori”*, nel quale descrive la vita degli artisti, inserendo all'interno del percorso biografico le loro opere e il loro lavoro. Egli quindi si concentra in prima istanza sulla persona e solo successivamente sull'essenza artistica, descrivendo lo stile, le tecniche e talvolta i materiali che vengono utilizzati....

Quindi la personalità artistica si può delineare attraverso il vissuto dell'artista, il suo lavoro e l'autenticità con cui egli si approccia all'arte. In Moulard et al. (2014) l'autenticità è definita secondo tre accezioni:

- Un artista è autentico quando dichiara di aver creato un'opera;
- Un'artista è autentico quando l'opera risulta conforme alle caratteristiche o tecniche previste;
- Un'artista è autentico in virtù della forte passione che lo muove.

Il creativo pertanto dovrebbe essere in grado di indicare le caratteristiche peculiari che lo contraddistinguono, senza farsi influenzare da fattori omologanti, ma trovando una propria strada da percorrere che lo renda unico. La ricerca di autenticità porta al consolidamento di una personalità artistica ben definita.

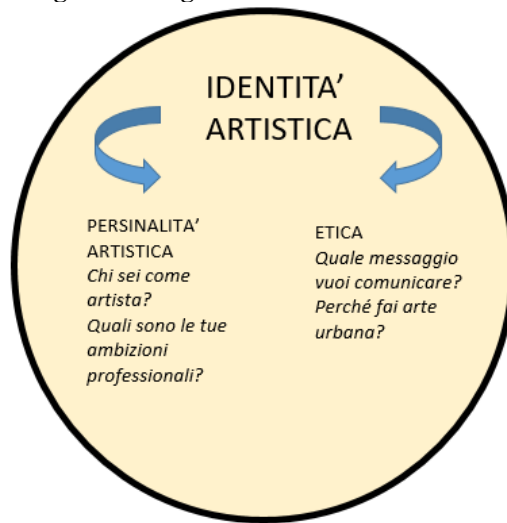
La necessità di essere autentici innesca una riflessione che tocca la dimensione etica della persona, che si rispecchia anche nel proprio lavoro. Per comprendere meglio il concetto di questo sotto-segmento, è necessario fare una digressione partendo dalla terminologia: il vocabolo ha una derivazione greca e già Aristotele parlando dell'etica sovrappone due parole ἦθος (carattere) ed ἔθος (abitudine e tradizione del luogo), pertanto la parola “etica” unisce e sovrappone questi due lemmi (Gavarró, 2013<sup>42</sup>). Di conseguenza l'etica può definirsi attraverso

---

<sup>42</sup> Gavarró R. (2013), *Arte ed Etica*, in Exibart 25\11\2012 in <https://www.exibart.com/senza-categoria/arte-ed-etica-1/> letto il 11\03\2021

i valori di cui il singolo è portatore, che si inseriscono in un determinato tessuto sociale. Introducendo il concetto nell'ambito che si vuole considerare, si sviluppa una dicotomia che vede contrapposte due linee di pensiero: l'arte come imitazione della realtà (mimesi) e l'arte come libertà creativa. L'artista che raffigura la realtà rappresenta il mondo che lo circonda, traducendolo in una visione del tutto personale e in questo caso l'etica è riconducibile a colui che si fa portatore di messaggi, mettendo in luce aspetti peculiari e problematiche che sente come impellenti. Allo stesso tempo egli è definito come tale in quanto portatore di creatività. Nel caso della *Street art*, l'etica è insita già nella personale scelta di dipingere nell'ambiente urbano, con la consapevolezza dei rischi e delle possibilità che questa decisione comporta. Quanto affermato porta a stabilire che nella pratica dell'arte contemporanea risulta centrale il concetto di *site specific* ossia la consapevolezza che l'opera d'arte si relaziona con lo spazio e le abitudini del luogo in cui è inserita. Come asserisce Raffaele Gavarro (2013) è proprio qui che arte ed etica si incontrano: l'opera assume su di sé delle condizioni etiche che fa derivare dal luogo fisico che la accoglie, diventando parte integrante della storia del suo tempo. Questo segmento risulta avere, nel modello riconfigurato, un forte impatto per il creativo e per questa ragione è stato posto in una posizione centrale all'interno del nuovo *canvas* (figura 5.1). In questo modo l'artista diviene egli stesso protagonista principale, connotandosi come un "marchio" che può determinare l'aumento del valore dei propri lavori. Non si acquista più soltanto l'oggetto fisico ma si compra l'idea, il vissuto e l'etica dell'autore stesso. L'identità artistica viene descritta con l'ausilio di quattro domande che servono al creativo per connotarsi, in una sorta di manifesto di sé e della propria arte (Carter e Carter, 2020). Gli artisti possono utilizzare queste informazioni per progettare una comunicazione più efficace verso i clienti, aderendo ai canali adatti.

**Figura 5.1 Segmento dell'identità artistica**



*Il segmento dei prodotti e servizi artistici:* De Witt e Meyer (1999) nel loro testo parlano di offerta del prodotto, intendendo una gamma di prodotti specifici rivolti ad altrettanto specifici mercati-target, che costituiscono l'offerta dell'impresa. Focalizzare l'offerta selezionando la tipologia di business, ovvero per quali gruppi di consumatori e con quali prodotti specifici operare, è la via migliore per raggiungere livelli di efficacia ed efficienza necessari per poter competere con successo. I prodotti e i servizi offerti nell'ambito artistico devono avere sicuramente caratteristiche funzionali, estetiche e simboliche: possono avere valore morale, psicologico, oppure fornire un certo status, un senso di rappresentatività. Il prodotto culturale come asseriscono Tamma e Curtolo (2009) è:

- un'espressione culturale concreta, diretta ad un pubblico recettore di significati;
- un'espressione simbolica portatrice di un significato complesso;
- un'espressione che si focalizza nel ruolo (medium) che svolge.

In sintesi «un oggetto di valore creato e valorizzato assume dunque la veste di specifico prodotto culturale con un altrettanto specifico valore economico, solo quando è collocato in un contesto di relazione in cui sono determinanti gli attori, i significati, le risorse, i bisogni cui corrispondono l'uso e/o l'esperienza offerta agli utilizzatori» (Tamma e Curtolo, 2009 p.77).

Questa sezione si sviluppa tramite la manifestazione fisica della proposta di valore e serve all'artista per visualizzare prodotti o servizi che intende offrire (figura 5.2).



**Figura 5.2 Segmento dei prodotti e servizi artistici**



Per prodotti si intendono i manufatti fisici che l'artista propone al suo pubblico: tele, *murales*, stampe artistiche, *merchandising*...

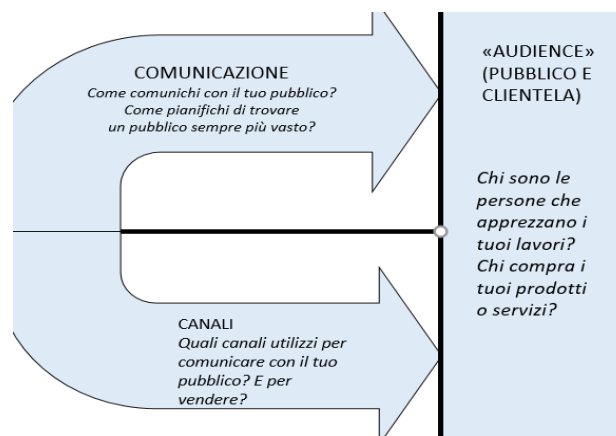
Il settore comprende anche i servizi forniti: *workshop*, corsi d'arte, performance, progetti... per scopi commerciali o di beneficenza.

Viene inserita in aggiunta una voce che permette di descrivere tecniche e stili con i quali si realizzano i prodotti, per accrescerne il valore intrinseco e conseguentemente quello commerciale.

### 5.2.2 L'interfaccia del cliente

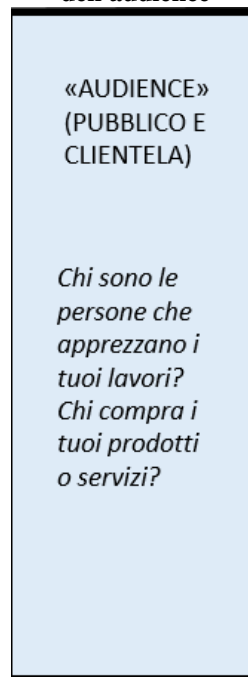
I tre segmenti di cui si compone questa interfaccia sono stati modificati e adattati all'ambito considerato, per soddisfare le esigenze specifiche degli *Street artists* (figura 5.3).

**Figura 5.3 Interfaccia del cliente**



Per gli artisti contattati è risultato limitante pensare alla propria clientela in termini puramente commerciali ed è proprio per questo motivo che si è cercato di adattare al meglio l'interfaccia della clientela. Uno dei cambiamenti più evidenti è quello riferito alla ridenominazione del "segmento della clientela" utilizzando il lemma "*audience*" (figura 5.4), tenendo conto di quanto osservato leggendo l'articolo di Carter e Carter (2020). Per adattare meglio all'ambito preso in esame questo segmento è necessario considerare una gamma più ampia di clientela che comprende quella commerciale, il pubblico e gli estimatori dell'artista. Con il termine "*audience*" si intende quindi una rete di clientela più vasta, dove è possibile includere anche il *target* delle *fanbase* degli artisti, possibili futuri acquirenti.

**Figura 5.4 Il segmento dell'audience**



Il cambiamento permette di includere un pubblico che può pagare il costo di un biglietto di una mostra, l'ingresso ad un festival o semplicemente acquistare stampe e *merchandising* per supportare, a seconda delle proprie capacità economiche, l'artista che stima e che segue attivamente sulle pagine social. Si tratta, in questo modo, di sostenere l'artista non solo economicamente ma anche aumentando la sua notorietà, che conseguentemente fa innalzare il valore dell'artista sul mercato. Gli estimatori agiscono come ambasciatori del marchio (Carter e Carter, 2020). Nella figura 5.4 viene mostrato il segmento correlato dalle domande necessarie ad identificare la tipologia di clientela sopra descritta. Una volta stabilito quale "*audience*"

raggiungere è importante comprendere come sia possibile farlo, attivando strategie comunicative mirate, che vanno ad inserirsi in uno specifico segmento. Ancora una volta si è operato un cambiamento di tipo semantico rinominando il “segmento delle relazioni” **segmento della comunicazione**. Il cambiamento implica una modifica nella forma grafica che, mediante l’inserimento di una freccia direzionale (figura 5.5) risulta più incisiva nel sottolineare lo stretto rapporto che intercorre tra la proposta di valore e l’*audience* (Wrigley e Straker, 2016).

Figura 5.5 Segmento della comunicazione



L’aspetto comunicativo prepara il pubblico, crea attenzione e attesa, accompagna e aiuta a metabolizzare e considerare significati ed emozioni (Tamma e Curtolo, 2009).

Questa affermazione si avvicina molto al pensiero degli artisti campionati andando a consolidare l’idea che il segmento preveda la possibilità di descrivere una forma di comunicazione, non più relegata al solo aspetto commerciale ma intesa in un termine più ampio di accezione, che tiene conto della relazione con il pubblico in senso biunivoco. L’artista comunica parte di sé, la propria essenza, promuove i suoi prodotti, propone il proprio marchio, diffonde messaggi di cui vuole farsi portatore per parlare di temi sociali, politici, ambientali e allo stesso tempo in una sorta di *feedback* riceve approvazione, gradimento, ispirazione per creare le proprie opere, diffondendo la propria arte. Questo segmento, nella nuova configurazione, può essere di aiuto al creativo per elaborare strategie di *marketing*, comunicare ciò che egli è e quello che fa, ampliando la propria visibilità ad una “clientela” più vasta. Gli *Street artists* intervistati non sono riusciti a definire vere e proprie strategie di comunicazione, tuttavia si rileva il bisogno di fidelizzare l’*audience* ed accrescere la notorietà per dare valore

al proprio operato. Nel modello originale (*BMC*) un elemento che viene preso in esame riguarda l'assistenza al cliente, sia durante la vendita sia in seguito, mentre gli artisti campionati non prendono in considerazione questa variabile. Per tale ragione anche le domande poste nel segmento debbono essere riadattate rispetto a quelle proposte da Osterwalder e Pigneur, in funzione dei diversi aspetti della comunicazione sopra menzionati. In questo modo l'artista può scegliere di compiere una personale strategia di comunicazione, quella a lui più congeniale, che preveda di raggiungere le diverse tipologie di *audience*, considerata l'eterogeneità dei prodotti che mette a disposizione. Allo stesso modo il segmento permette di acquisire maggior consapevolezza della necessità di strumenti e tecniche di *marketing* per differenziare e posizionare l'offerta in maniera adeguata.

Il terzo segmento di cui si compone l'interfaccia del cliente è il “*segmento dei canali*” che permette di visualizzare i mezzi impiegati per comunicare. Anche per questa sezione si è scelto di inserire una freccia direzionale, sempre facendo riferimento a quella proposta da Wrigley e Straker (2016). Parlando di canali si può asserire che la stessa opera d'arte sia il più importante tra i canali di comunicazione, proprio per la sua potenza espressiva, sia che si tratti di *murales*, sia che si tratti di *fine art*. Il prodotto culturale può essere proposto in maniera localizzata e quindi mostrato solo in un luogo ben preciso (in una galleria, in un museo oppure all'interno del tessuto urbano di una città), ma può essere mostrato anche attraverso i canali offerti dai *networks*. Tra quelli maggiormente impiegati dagli artisti il *web* e i *social networks* (Instagram e Facebook principalmente) risultano dominanti. Come asserisce E. Lazzaro (2020) le tecnologie digitali giocano un ruolo cruciale nel settore creativo-culturale; ciò non impedisce però la coesistenza dei canali tradizionali con le nuove reti digitali. Per il consumatore la tecnologia e internet risultano essere strumenti che facilitano l'accessibilità delle opere e un'interazione maggiore con gli artisti.

I quesiti posizionati all'interno della freccia direzionale hanno lo scopo di individuare le modalità comunicative adottate e le reti selezionate per vendere (figura 5.6).

Figura 5.6 Il segmento dei canali



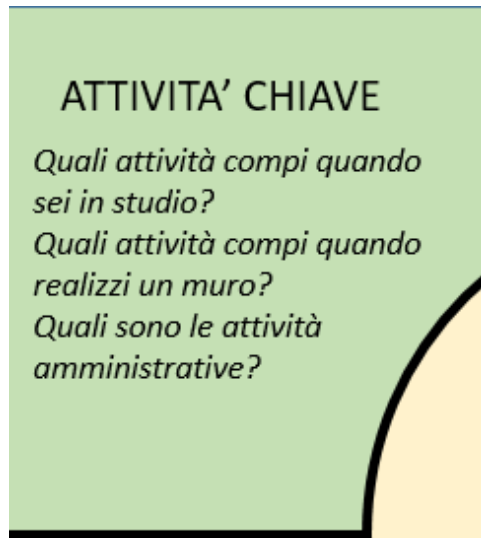
### 5.2.3 L'interfaccia delle infrastrutture e risorse

In questo blocco, che si compone di tre segmenti, sono state mantenute, nella sua struttura, le caratteristiche del modello originale, mentre per ciò che attiene ai contenuti è stato necessario apportare alcune modifiche, soprattutto in riferimento alle domande da inserire nelle sezioni, per renderle più pertinenti all'ambito considerato.

Il **segmento delle attività chiave** consente di stabilire quali mansioni ed attività si rendono necessarie per concretizzare la proposta di valore e amministrare la propria attività. Dall'analisi dei dati comparati si delineano tre categorie di attività che necessitano di altrettante domande opportune per potersi collocare all'interno del segmento (Figura 5.7). Le domande permettono di definire quali sono le attività avviate:

- in studio, nel momento di preparazione delle opere da realizzare esternamente o per la creazione di tele, sculture, stampe, *merchandising*, libri autoprodotti...
- su muro, nel momento in cui si esegue l'opera di *Street art*;
- per la gestione amministrativa, di *marketing* e di comunicazione nel momento di pianificazione di mostre eventi e lavori, organizzazione delle consegne, gestione di contatti con clienti e committenti, attività di contabilità, pianificazione di interviste, attività riconducibili all'uso dei *social networks*...

**Figura 5.7** Segmento delle attività chiave

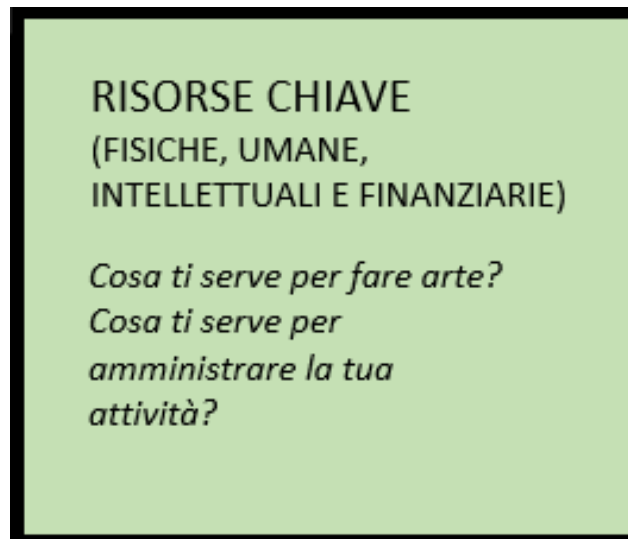


Il *segmento delle risorse chiave* è il settore che indica le risorse necessarie ad avviare i processi di produzione, contemplando elementi di natura materiale o immateriale (immobili, impianti, attrezzature, conoscenze, informazioni, diritti d'autore, brevetti, marchi, reputazione...) ma sempre sottesi agli scopi prefissati. Come affermato da De Witt e Meyer (1999) le risorse acquistano valore nel momento in cui possono combinarsi e ricombinarsi sviluppando capacità innovative. Ecco allora che le risorse si identificano in:

- risorse fisiche;
- risorse umane;
- risorse intellettuali;
- risorse finanziarie.

Per questa ragione vengono inserite, nel segmento, le categorie di risorse da prendere in considerazione (figura 5.8). Le domande che aiutano ad identificare le tipologie di risorse elencate sono state adattate per meglio inquadrare quelli che sono i processi di produzione per esperire la proposta di valore e favorire un'organizzazione amministrativa più attenta.

Figura 5.8 Segmento delle risorse chiave



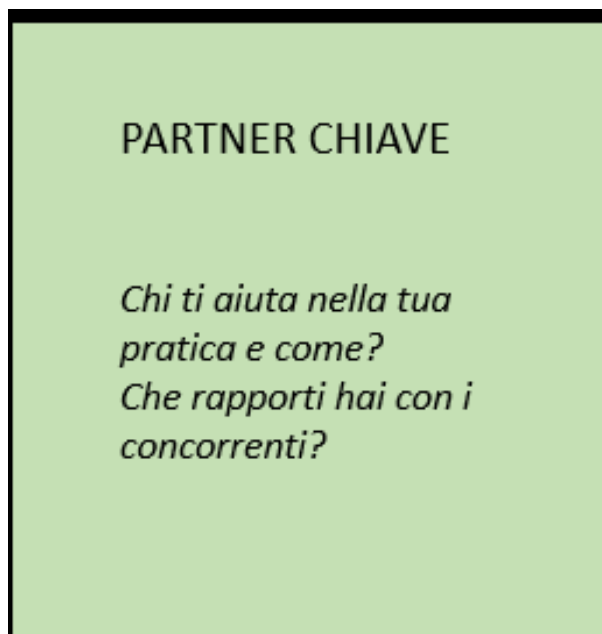
Il piano di analisi relativo ad attività e risorse dovrebbe focalizzare infine l'attenzione sulle relazioni strategiche di collaborazione o scambio che gli artisti possono attivare con altri soggetti che gravitano intorno al mondo dell'arte e della creatività. Come si è potuto constatare, dalla campionatura dei dati, risorse, competenze e attori possono essere mobilitati per cercare di sviluppare obiettivi strategici mediante lo scambio di conoscenze, abilità e risorse che da una parte non vengono utilizzate e quindi vengono cedute a chi ne ha necessità (De Wit e Meyer, 1999). La collaborazione aiuta a migliorare la propria posizione all'interno del mercato in cui si è inseriti e va pertanto precisata nel segmento che definisce i rapporti di *partnership*.

***Il segmento dei partner chiave*** analizza (figura 5.9):

- Le forme di cooperazione avviate con imprese, organizzazioni ed attori per un reciproco vantaggio (commissioni da parte di aziende per pubblicizzare il loro brand o prodotto, rapporti con gallerie o rapporti con esperti in ambito creativo e non);
- Le forme di cooperazione retribuite per fornire un supporto all'artista (aiuto dato da assistenti che hanno capacità amministrative, artistiche, linguistiche, commercialisti, avvocati o consulenti finanziari);
- Le cooperazioni attivate in ambito pubblico o privato che possono avere un valore sociale (collaborazione con scuole o associazioni di vario genere).

Il segmento si occupa anche di comprendere che tipo di rapporto, gli artisti, instaurano con la concorrenza, se la vivono come un problema o se la considerano una risorsa utile alla loro attività.

**Figura 5.9 Il segmento dei partner chiave**



#### *5.2.4. Interfaccia degli aspetti finanziari*

Il modello si completa con la sezione dedicata all'aspetto finanziario che comprende costi e flussi di entrata dei soggetti, in aggiunta ai rischi economici che si potrebbero incontrare.

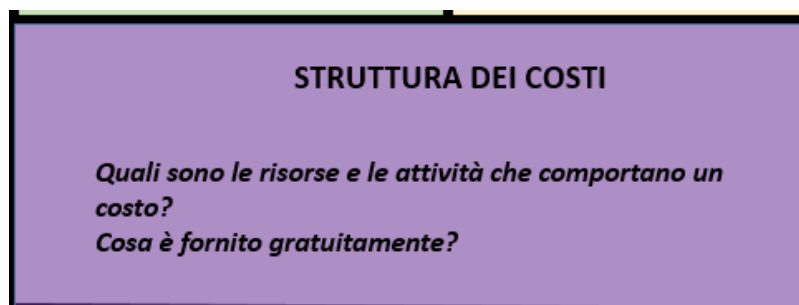
I primi due segmenti, riferiti ai costi e ai flussi di entrata sono rimasti pressoché invariati, rispetto al modello di partenza di Osterwalder e Pigneur (2010), mentre il terzo legato al rischio economico è stato aggiunto nel nuovo *canvas*, per rispondere a quelli che possono essere elementi che gli *Street artists* ritengono importanti da considerare nella loro attività e che definiscono come rischi.

Il segmento che determina la **struttura dei costi** (figura 5.10) permette agli artisti di focalizzare l'attenzione su quelle che possono essere le spese da coprire, distinguendo i costi fissi e i costi variabili correlati alla loro attività. Alcuni costi fissi, individuati nei dati mappati, vengono inquadrati nelle spese di ordinaria amministrazione e sono riconducibili al pagamento di: affitto dello spazio per lo studio, stipendio da pagare ai propri assistenti e acquisto di materiale



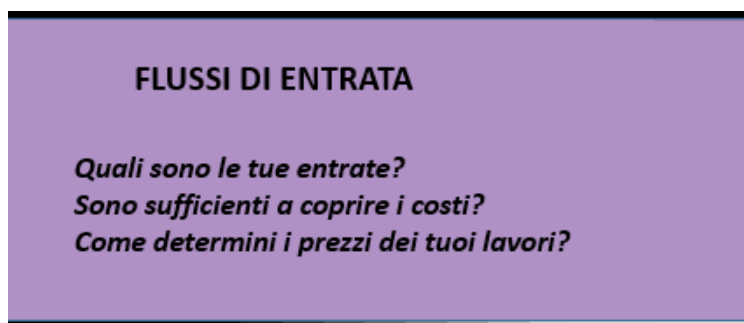
necessario al proprio lavoro. I costi variabili sono invece tutte quelle spese non preventivate che si presentano nel momento in cui si programma un evento o si aderisce ad un progetto creativo. Le domande contenute all'interno del riquadro aiutano l'artista a precisare le proprie spese, ma anche a considerare quelle che sono spese coperte da terzi e che vanno considerate nel momento in cui si esegue un preventivo per un lavoro commissionato.

**Figura 5.10 Segmento della struttura dei costi**



Il *segmento dei flussi di entrata* permette di evidenziare le entrate finanziarie dell'artista. Queste possono essere determinate dalla pratica creativa esercitata oppure possono esulare dal lavoro artistico comprendendo altri generi di lavori o investimenti di natura personale, che favoriscono la differenziazione del proprio portafoglio di entrate. La prima domanda che viene richiesta all'interno del segmento (figura 5.11) è finalizzata ad indicare i propri guadagni, per comprendere se questi possono o meno coprire i costi precedentemente considerati, come viene richiesto dalla domanda che segue. Essendo lo scopo finale quello di aumentare le proprie entrate, per progredire a livello economico, appare chiaro che l'artista deve saper stabilire un prezzo per le proprie opere o per i servizi che egli offre, avvalendosi anche di indicatori e consulenze che lo facilitino in questa azione.

**Figura 5.11 Il segmento dei flussi di entrata**



Stabiliti i costi e le entrate, come già anticipato, è opportuno considerare i rischi economici. Hesmondhalgh (2002) nel suo testo, *The Cultural Industries*, esplicita che nei tratti distintivi delle industrie culturali il rischio deve essere sicuramente considerato. Le professioni legate alle industrie culturali sono tra le più rischiose poiché queste si basano sulla produzione di “testi” da comprare e vendere. Il rischio lo si scorge nel momento in cui le merci culturali, che non sono considerate beni di prima necessità, vengono impiegate dall’*audience* in maniera “volubile” ed “imprevedibile”, andando incontro alla tendenza del momento che determina il successo o meno di un prodotto culturale. Pertanto per emergere ed avere successo è necessario considerare i possibili rischi per anticiparli, ove possibile, o disporre di mezzi e strumenti per affrontarli nel migliore dei modi, al momento della loro comparsa. Proprio per offrire un aiuto concreto agli artisti viene aggiunto il segmento denominato “*rischio economico*” che individua ed analizza le possibili perdite cercando di porvi rimedio. Per emergere nel mercato dell’arte si richiede di mantenere la propria identità, autenticità ed etica, ma non sempre è possibile controllare il tipo di accoglienza che un’opera o l’artista stesso potrà ricevere; pensare anticipatamente ai possibili rischi economici a cui far fronte risulta quindi fondamentale a garantire una adeguata progressione economica (figura 5.12).

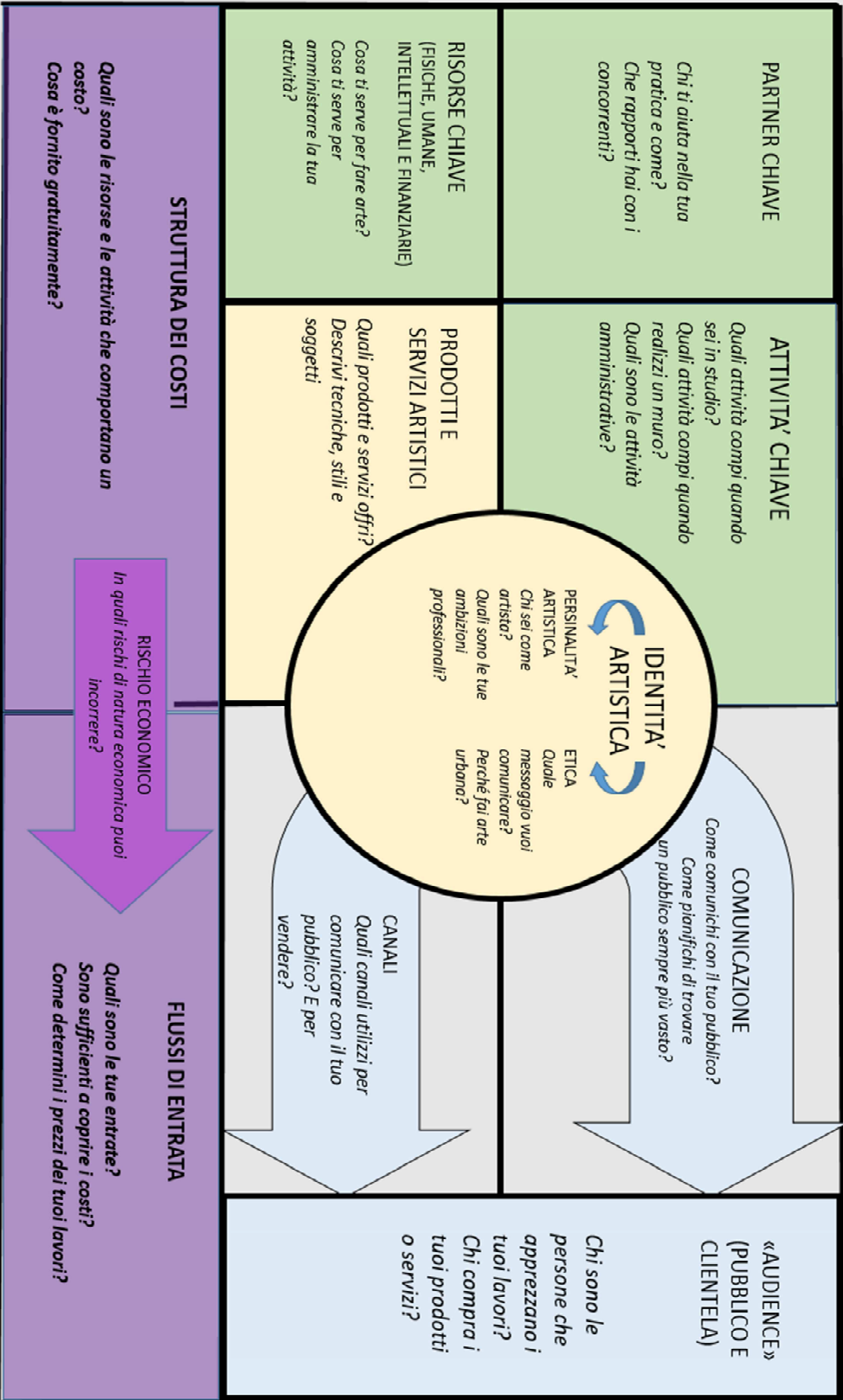
**Figura 5.12 Il segmento del rischio economico**



A conclusione del capitolo si può dichiarare, ancora una volta, che i dati mappati messi a confronto e successivamente elaborati hanno confermato le riflessioni proposte da Carter e Carter (2020), che hanno condotto a proporre una diversa visualizzazione del modello di Osterwalder e Pigneur (2010), costruendolo a misura per l’ambito delle arti visive. Partendo da questi presupposti si è reso necessario apportare ulteriori modifiche ai modelli citati per cercare di rendere il *canvas* funzionale all’ambito selezionato per questa tesi che coinvolge gli artisti della *Street art*. Di seguito viene riportato nella sua globalità il nuovo modello ripulmato che

precedentemente è stato analizzato nelle varie parti che lo costituiscono, ed è la risultante della rielaborazione dello studio sino ad ora condotto (figura 5.13).

Figura 5.13 Modello Riplasmato



## Conclusioni e sviluppi futuri

A conclusione del lavoro, che avvalorata la tesi da me proposta, ritengo sia fondamentale per un artista organizzare in maniera strutturata la propria attività, mediante l'ausilio di uno strumento che gli consenta di avere ben delineato il profilo del proprio operato, per poter intervenire apportando le dovute migliorie laddove queste si rendano necessarie e far sì che la propria carriera progredisca su vari fronti, tra i quali quello che coinvolge la sfera economica e la notorietà. Il modello di business (*BMC*) analizzato e studiato nelle sue specifiche componenti, testato attraverso l'inserimento di dati reali desunti dalle interviste da me condotte, con la collaborazione di 7 artisti operanti nel panorama della *Street art* italiana e non solo, mi ha permesso di comprendere che questo sia un mezzo dal quale è possibile partire e che, con le dovute modifiche (rimodellazione), possa essere utilizzato per pianificare la propria attività. Esso infatti offre la possibilità di visualizzare graficamente, in un'unica pagina, il proprio operato cogliendo l'opportunità di mettere in luce aspetti primari fondamentali e campi d'azione necessari a migliorare sé stessi e la propria arte, attraverso la piena consapevolezza di quelli che sono i propri intenti e la propria *mission* artistica. Attualmente ad un artista che lavora sulla scena contemporanea è richiesto, quasi obbligatoriamente, di essere un imprenditore di sé stesso, pertanto si rende necessario avere capacità che permettano di raggiungere un equilibrio tra competenze imprenditoriali, creative e di business (Fillis, 2014 e Throsby, 2010).

Lo strumento del *Business Model Canvas* può, per queste ragioni, rivelarsi efficace a gestire la propria attività nella sua interezza e nei suoi vari aspetti.

La decisione iniziale di dedicare la mia attenzione ad artisti appartenenti all'ambito della *Street art*, mossa da una passione personale per questo genere artistico e contemporaneamente dagli sviluppi che nell'ultimo decennio questa corrente sta vivendo, è stata confermata da quanto sta avvenendo anche in questo periodo storico particolare, dove il mondo dell'arte e del collezionismo non si è fermato, ma riesce a prestare ugualmente interesse in maniera sempre maggiore al fenomeno e ai protagonisti che lo rappresentano. Emblematiche sono le vendite all'asta avvenute da poco di un'opera di Banksy (23 marzo 2021), "*Game Changer*", ad un prezzo di 19 milioni di euro e di un'opera di Basquiat, "*Warrior*", ad un prezzo di 35 milioni di euro, la più alta vendita all'asta sul mercato orientale.

Anche in Italia, la *Street art* ha avuto una sua storia, che ancora prosegue perché il fenomeno è in continua evoluzione, dove i protagonisti, che stanno emergendo o che già sono emersi, dimostrano di possedere doti uniche e caratteristiche peculiari, che li accomunano e differenziano nello stesso momento, facendoli apprezzare sia in ambito nazionale che all'estero. Dopo aver consultato diversi testi di modellazione aziendale e aver ripercorso sommariamente la storia della *Street art*, ho cercato di sviluppare una metodologia coerente alla tesi di cui mi sono occupata. La metodologia adottata si basa principalmente su quanto studiato all'interno del testo di Robson e McCartan (2016) "*Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*" che considera il metodo di ricerca qualitativo, per inserire dati concreti nel *BMC* di partenza ed avvalorare le ipotesi formulate. Attraverso l'utilizzo di interviste semi- strutturate, da me rielaborate sull' esempio di quanto affermato nella letteratura consultata, rivolte agli artisti selezionati nel panorama dell' arte urbana italiana, è stato possibile osservare ed individuare punti di forza e di debolezza del modello originale che successivamente è stato riadattato e rimodulato. Gli artisti che hanno collaborato, dando la loro disponibilità a rispondere ai quesiti predisposti, hanno fornito diversi spunti di riflessione che ho ritenuto significativi e necessari ad essere inseriti nel nuovo *canvas*.

Durante l'elaborazione dei dati ho potuto appurare che tra gli artisti campionati vi è ancora una certa diffidenza verso l'aspetto economico-gestionale, seppure tutti siano consapevoli della sua importanza. Gli *street artist* considerati hanno fatto fatica a definirsi veri e propri imprenditori di sé stessi. Nessuno di loro attualmente adotta uno strumento ben preciso per incrementare il proprio business o strutturare la propria attività, sebbene alcuni conoscano progettazioni e modellazioni aziendali atte a questo scopo, avendo avuto esperienze pregresse nel settore commerciale. Questo aspetto può essere giustificato dal fatto che non esiste un modello certificato, che risulti efficace ed aderente alle dinamiche che si sviluppano in seno alle attività creative. Carter e Carter, soltanto nel 2020, hanno cercato di adattare il modello di Osterwalder e Pigneur (2010) all'ambito delle arti visive, ma anche il loro strumento non è stato ancora testato e verificato per poterlo dichiarare realmente funzionale. Sulla scorta di quanto studiato dai due autori, anche nel mio caso ho utilizzato come modello di partenza il *Business Model Canvas* e successivamente, come Carter e Carter (2020), ho cercato di adattarlo all'ambito della creatività, rivolgendomi al settore della *Street art*. Seppure abbia considerato molto attentamente le modifiche proposte dai due studiosi nel 2020, ho ritenuto necessario apportare altri cambiamenti, aggiungendo elementi che ho valutato fondamentali nella pratica creativa.

Nel quarto capitolo, dopo aver mappato i dati raccolti all'interno del modello di Osterwalder e Pigneur (2010), mi è parso chiaro che il modello, nel suo stato originale, non permettesse agli artisti di focalizzarsi su elementi per loro imprescindibili come l'identità creativa, l'etica, il rischio economico...

Allo stesso modo le domande contenute all'interno di alcuni settori risultavano troppo generalizzate e poco rispondenti alla specificità degli artisti considerati. La comparazione tra i dati campionati ha potuto, di conseguenza, evidenziare le principali incongruenze, incontrate nell'uso del *BMC*, che sono esposte nel quinto ed ultimo capitolo. Sempre nell'ultimo capitolo mi sono occupata poi di descrivere in forma analitica gli elementi del modello riprodotto per arrivare a presentarlo alla fine nella sua interezza. Il nuovo *canvas* si costituisce di 11 segmenti; alcuni di essi derivano dal modello originale, ma sono stati riadattati nella veste grafica e nei contenuti, resi più pertinenti all'ambito considerato, altri sono stati aggiunti ex novo, a partire da quanto esplicitato dagli artisti campionati. Ad un primo sguardo, nella sua visione globale, si coglie immediatamente la centralità della proposta di valore che si configura in:

- ***Identità artistica***, che definisce la personalità artistica e l'etica. Il segmento permette di mostrare le caratteristiche di unicità ed originalità proprie dell'artista e le ambizioni professionali alle quali aspira, iniziando a comprendere come ci si vuole inserire nel mercato dell'arte. Il concetto di etica chiarisce le intenzioni, giustifica le scelte della persona e motiva i messaggi che l'artista vuole comunicare. In questo contesto si cominciano ad appianare le tensioni innescate da concetti come creatività e commercio, che talvolta gli artisti considerano in antitesi.
- ***Prodotti e servizi artistici***, nella sezione vengono elencati i prodotti tangibili ed i servizi che si intendono offrire al proprio segmento di *audience*.

Le due sezioni viste nel loro insieme determinano la proposta di valore che è strettamente connessa all'interfaccia del cliente mediante due frecce direzionali che appartengono ed identificano il segmento della comunicazione e il segmento dei canali. L'interfaccia si completa con un terzo segmento denominato *audience*.

- Il ***segmento dell'audience*** mostra a chi si vuole veicolare la proposta di valore, ossia il *target* della clientela ed il pubblico di estimatori. Qui vengono indicate le varie tipologie di *audience* che delineano la differenziazione della proposta di valore all'interno del mercato dell'arte.

- Il **segmento della comunicazione**, indica le forme di comunicazione che gli artisti adottano per sviluppare strategie di *marketing* necessarie a raggiungere l'*audience*. Questo segmento può essere utilizzato anche come indicatore per considerare nuove strategie per incrementare la comunicazione e quindi la propria visibilità.
- Il **segmento dei canali**, permette di individuare le reti di comunicazione più idonee a mettere in atto le proprie strategie di *marketing*. Avere una strategia e sapere come metterla in atto è fondamentale per accrescere il proprio business. Per raggiungere un pubblico sempre più vasto i *murales* e i *social networks* sono i mezzi più adeguati, mentre per la vendita si utilizzano le gallerie e il proprio *e-commerce*, ma le reti possono essere anche altre ed il segmento aiuta ad individuarle.

Questi ultimi due segmenti sono complementari tra loro e costituiscono il *trait d'union* tra la proposta di valore e l'*audience*.

L'interfaccia delle infrastrutture e risorse descrive tutte le azioni e le competenze necessarie per organizzare la propria attività e si compone di tre sezioni:

- Il **segmento delle attività chiave**, permette all'artista di visualizzare in maniera unitaria tutte le attività necessarie a creare la proposta di valore, ad amministrare la propria professione e comunicare con il pubblico e la propria clientela. Le attività vengono identificate in: svolte in studio, svolte all'interno del tessuto urbano e funzionali alla gestione amministrativa.
- Il **segmento delle risorse chiave**, crea la consapevolezza nell'artista di quali siano le risorse fisiche (materiali), umane, intellettuali (immateriali) e finanziarie di cui dispone e necessarie per realizzare la propria pratica.
- Il **segmento dei partner chiave**, include diverse tipologie di *partnership*, considerate come fondamentali e necessarie per progredire nella propria carriera. Tra queste sono comprese: collaborazioni con specialisti nel settore contabile, legale o di consulenza; cooperazioni con specialisti del mondo dell'arte come gallerie, case d'asta, intermediari, curatori e critici; collaborazioni con enti pubblici o privati...

Infine, posta alla base di tutto il modello, si trova l'interfaccia degli elementi finanziari che talvolta gli artisti tendono a relegare in secondo piano. Questa comprende:

- Il **segmento dei costi**, dove vengono considerate tutte le spese a cui si deve far fronte. Questo segmento mette in luce quelle che sono le uscite finanziarie che, comparate ai flussi di entrata, permettono di comprendere se la propria attività sia sostenibile.



- Il ***segmento dei flussi di entrata***, comprende tutte le forme di guadagno e le varie entrate riconducibili all'attività creativa ma anche ad altre occupazioni. Risulta fondamentale, in questo contesto stabilire dei parametri per calcolare il valore dei propri manufatti artistici.
- Il ***segmento dei rischi economici***, permette di individuare misure preventive, pianificando possibili soluzioni per far fronte a scostamenti del proprio bilancio. Il segmento si trova in una posizione centrale all'interno dell'interfaccia ed è rappresentato da una freccia che dalla sezione dei costi (il rischio può essere inteso come una spesa non prevista) conduce a quella delle entrate (il rischio può essere inteso come un mancato guadagno).

Il modello appena descritto e proposto nella tesi, avvalorata l'idea di essere facilmente utilizzato poiché semplice nella sua comprensione e pertanto può considerarsi uno strumento sostenibile che l'artista-imprenditore può adottare, nel momento in cui raggiunge la consapevolezza di volersi inserire nel mercato dell'arte ma anche in una fase più consolidata della propria carriera, per aumentare il suo business. Questo modello è il risultato di una formulazione che, seppure si basi su dati concreti, non è ancora stata testata a livello pratico. Per comprenderne la reale efficacia, il nuovo *canvas* dovrebbe essere collaudato su un campione più ampio di artisti, per un tempo mediamente lungo. Ritengo inoltre che si potrebbero condurre delle ricerche aggiuntive che permettano di capire se il modello risponda appieno ai bisogni degli artisti appartenenti alla corrente della *Street art*, e conseguentemente se sia fruibile da tutti.

Il lavoro esposto in questa tesi mi ha permesso di comprendere meglio i meccanismi che si sviluppano all'interno della "mondo dell'arte". Ho acquisito la consapevolezza che l'artista dovrebbe creare una sorta di micro impresa per poter raggiungere la notorietà sperata e vivere solo della propria arte. Le interviste realizzate mi hanno inoltre permesso di approfondire la conoscenza di alcuni rappresentanti del panorama italiano della *Street art*, un panorama diversificato per stili e tecniche, tutte interessanti e con un proprio valore dove gli ideali e l'etica sono presupposti imprescindibili per l'arte che questi uomini vogliono proporci. A seguito delle considerazioni sopra esposte è possibile affermare che il modello di business riplasmato risulta uno strumento utile ad incrementare la pratica di ciascun artista considerato mettendolo in condizione di progredire nella propria carriera, mediante la valorizzazione di quelle che sono le caratteristiche peculiari su cui puntare. Allo stesso tempo il modello può risultare utile per

mettere in luce i limiti da colmare, nell'ottica del *visual thinking*. La sua versatilità lo rende adatto ad artisti che possono essere agli esordi ma anche a coloro che hanno una carriera ben delineata in quanto lo strumento mostra cosa si sta facendo nel presente con uno sguardo rivolto anche al futuro e al passato che può facilitare la comprensione di cambiamenti avvenuti e la pianificazione di sviluppi futuri atti a consolidare la propria attività in tutte le sfaccettature che la compongono.

## Bibliografia

Agostini, C. (2015), *La metamorfosi di Bristol*, Mission, marzo-aprile 2015 pp. 34-39.

Alinovi, F. (1984), *Arte di Frontiera*, Edizioni Mazzotta, Milano.

Altenberg, T (2014), *Imagining the Mexican Revolution: versions and visions in literature and visual culture*, Cambridge Scholars Publishing, Cambridge.

Banet-Weiser, S. (2011). “Convergence on the street: rethinking the authentic/commercial binary”, *Cultural Studies*, vol. 25, no. 4–5, pp. 641–658. [Google Scholar]

Caroli F. e Festa L. (2008) *Tutti i volti dell'arte. Da Leonardo a Basquiat*, Mondadori, Milano.

Carter, M., & Carter, C. (2020). “The Creative Business Model Canvas”, *Social Enterprise Journal*, 16(2), pp. 141-158. [Google Scholar]

Chesbrough, H.W. (2010), “Business model innovation: Opportunities and barriers”, *Long Range Planning*, 43, pp.354-363.

Clark T, Osterwalder A, Pigneur Y (2012), *Business model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career Paperback*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Crane,R. and Fletcher L. (2015), *Cave: Nature and Culture*, Reaktion Book, Londra.

De Witt B. e Meyer R, (1999), *Strategy, Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, London, International Thomson Business Press, Londra.

Deitch, J. (2011), *Art in the streets*, Skira Rizzoli Publications, Inc, New York.

Dogheria, D. (2015) *Street art*, Giunti, Milano.

Fielt E., (2013), “Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications” *Journal of Business Models*, 1(1), pp. 85-105.

Fillis, I. (2014), “The artist as marketer and entrepreneur”, in O’Reilly, D. Rentschler, R. and Kirchner, T. A. (a cura di), *The Routledge Companion to Arts Marketing*, Routledge, Abington, Oxon, pp. 51-58. [Google Scholar]

Galal, C. (2009), *Street art*, Casanova e Chianura edizioni, Milano.

Gargiulo, M. (2011), *Italian Street art, lo stile italiano nato sui muri*, Castelvevchi editore, Roma.

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The St. Gallen Business Model Navigator*, University of St.Gallen, Management of the Fuzzy Front End of Innovation, 18(3), pp. 89–97.

Guba E.G. e Lincoln S.Y. (1994), “Competing Paradigms in Qualitative Research”, *Handbook of Qualitative Research*, edited by Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln, 105–117.

Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Harvard Business School Press, Boston.

Hesmondhalgh D. (2002) *The Cultural Industries*, Sage London [Google Scholar]

Hirschman, E. C. (1983), “Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept”, *Journal of Marketing* Summer 47 (000003): 1986–45.

Hoffmann, F. (2013), *Visual Business Model Ideation*. (Doctor of Philosophy Management), University of St. Gallen, Zürich. (4154)

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008), “Reinventing your business model”, *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*. 70 (1), pp.72-79.

Lazzaro E. (2020), “Art at the crossroads between creativity, innovation, digital technology and business, a case study”, in T. Bille, A. Mignosa, R. Towse (eds.), *Teaching Cultural Economics*, Teaching Economics series, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 238-244

Lehman, K., and M. Wickham. (2014), “Marketing Orientation and Activities in the Arts-Marketing Context: Introducing a Visual Artists' Marketing Trajectory Model.” *Journal of Marketing Management* 30 (7–8):664–96. [Google Scholar].

Ligasacchi G. (2020), “Il mercato della Street art in asta”, *Art&Law* N. 1/2020 pp. 33-39

Manco, T. (2002), *Stencil graffiti*, Thames&Hudson, Londra.

Massa, L. and Tucci, C.L. (2013), “Business model innovation”, in Dodgson, M., Gann, D. M. and Phillips, N. (Eds), *The Oxford Handbooks Online*, Oxford University Press, pp. 420-441.

Mazucotelli Salice S. (2012), *L'arte dello spazio pubblico. Attori e pratiche della Public Art*, Angeli, Milano.

Mininno, A. (2008), *Graffiti Writing, Origini, significati, tecniche e protagonisti in Italia*, Mondadori arte, Milano

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). “The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective”, *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.

Moulard J.G, Rice D.H, Garrity P.C e Mangus S.M. (2014), "Artist Authenticity: How Artists' Passion and Commitment Shape Consumers' Perceptions and Behavioral Intentions across Genders", *Psychology & Marketing* 31 (8): 576–590.

Naggar, R. (2015). "The Creativity Canvas: A Business Model for Knowledge and Idea Management", *Technology Innovation Management Review*, 5(7): 50–58.

Negri-Clementi A.P. (2020), "Quantificare la correlazione tra Street art e valori immobiliari", *Art&Law* N. 1/2020 pp. 13-20.

O'Dair M. (2020), *Business Model Design for the Creative and Cultural Industries: Enterprise Education From the art School*, lavoro presentato a European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 16-18 September 2020, pp. 428-438.

Osterwalder, A. (2004) *The business model ontology-A proposition in a design science approach*. Dissertazione 173, University of Lausanne, Switzerland.

Osterwalder A and Y Pigneur (2010) *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

Preece, C., Kerrigan, F. and O'Reilly, D. (2016), "Framing the work: the composition of value in the visual arts", *European Journal of Marketing*, Vol. 50 Nos 7/8, pp. 1377-1398. [Emerald Insight]

Rappa M. A., (2004), "The utility business model and the future of computing services," *IBM Systems Journal*, vol. 43, no. 1, pp. 32-42.

Riva, A. (2007) *Street art Sweet art dalla cultura hip hop alla generazione pop up*, catalogo della mostra tenuta al Pac di Milano dall'8 marzo al 9 aprile 2007, Skira, Milano.

Robson, C. and McCartan K. (2016). *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*, 4th edn, John Wiley & Sons. Chichester

Serra, C. (2007), *Murales e graffiti: il linguaggio del disagio e della diversità*, Giuffrè editore, Milano.

Sgarbi. Riva, A. e Atomo, D. (2006), *I graffiti del Leoncavallo*, Skira, Milano.

Stewart, J. (2009), *Graffiti Kings: New York City Mass Transit art of the 70s*, Melcher Media, New York.

Svejenova, S., Planellas, M. e Vives, L., (2010) “An individual business model in the making: a chef’s quest for creative freedom”, *Long Range Planning* 43 (2): 408–430.

Tamma M. e Curtolo A. (2009), Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: Commitment, Risorse, Prodotti, Rispoli M. e Brunetti G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna pp. 57-82.

Throsby, D. (2010), “Economic analysis of artist’s behavior: some current issues”, *Revue d’économie politique*, Gennaio/Febbraio 2010, vol.120 n.1, pp.47-56.

Throsby, D. and Zednik, A. (2010), *Do You Really Expect to Get Paid? an Economic Study of Professional Artists in Australia*, Australia Council for the Arts, Sydney.

Timmers P. (1998), “Business models for electronic markets”, *Electronic Markets*, 8(2): 3-8.

Vasari G. (1568), *Le vite de' più eccellenti pittori, scultori, e architettori*, Newton Compton Editori, Roma (2013)

Wrigley C. and Straker K (2016), “Designing innovative business models with a framework that promotes experimentation”, *Strategy & Leadership*, Vol. 44 Iss 1 pp. 11 – 19

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

## Sitografia

Archivio Gorgo di Fadda D. su <https://ilgorgo.com/>

Artignout: AAVV (2010), “Investire in Arte, Quotazione Opere d’Arte con Coefficiente”, *Artignout* 11\11\2010 in <https://www.artignout.com/> letto il 28\03\2021

Ansa (articolo di redazione) *Lo street artist si dà al fumetto, nasce nuovo trend?*, 04\12\2016 in <https://www.ansa.it/> letto il 27\03\2021

Ansa (articolo di redazione) *Asta record per Banksy, opera battuta a 19,4 milioni*, 24\11\2021 su [https://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/2021/03/23/allasta-unopera-di-banksy-il-ricavato-sara-devoluto-servizio-sanitario-britannico\\_b55c2170-6948-4922-b99a-bf3d2557b301.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/2021/03/23/allasta-unopera-di-banksy-il-ricavato-sara-devoluto-servizio-sanitario-britannico_b55c2170-6948-4922-b99a-bf3d2557b301.html) letto il 24\11\2021

Arcadia casa d’aste su <https://www.astearcadia.com/>

Arte Passante (comunicato stampa), *Art in Transit* 4-9 aprile 2017 in <https://www.artepassante.it/associazione/art-in-transit/> letto il 09\03\2021

ArtPrice su <https://it.artprice.com/>

Artcurial casa d’aste su <https://www.artcurial.com/>

Bonacquisti V. (2014), *Museo dell’altro e dell’altrove di Metropolità città meticcias* \8 in *Fotografia errante* 20\09\2014 su <https://fotografiaerrante.wordpress.com/tag/mauro-sgarbi/> letto il 02\03\2021

CharityStars casa d’aste su <https://www.charitystars.com/>



Di Cori A. (2015), *Muri come tele: la street art iperrealista di Neve*, Repubblica del 15\06\2015 [https://www.repubblica.it/speciali/arte/gallerie/2015/06/15/foto/palazzi\\_come\\_tele\\_la\\_street\\_art\\_iperrealista\\_di\\_neve-116863213/1/](https://www.repubblica.it/speciali/arte/gallerie/2015/06/15/foto/palazzi_come_tele_la_street_art_iperrealista_di_neve-116863213/1/) letto il 11\03\2021

Di Cori A. (2016), *Roma, a Trastevere un Donald Trump molto pop*, Repubblica, 20\09\2016 letto online da <https://roma.repubblica.it/> letto il 27\03\2021

Edizioni Il Galeone in <http://www.edizionigaleone.it/>

Engels & Völkers agenzia immobiliare su <https://www.engelvoelkers.com/>

Flickr Photos su <https://www.flickr.com/>

Gavarró R. (2013), *Arte ed Etica*, in Exibart 25\11\2012 in <https://www.exibart.com/senza-categoria/arte-ed-etica-1/> letto il 11\03\2021

Gerlis, M (2017), *Street art: a complicated relationship*, in Financial Times, 22 settembre 2017 <https://www.ft.com/content/a5248768-99fa-11e7-8c5c-c8d8fa6961bb> letto il 7\12\2020

Guerrilla Spam (sito web ufficiale) su <http://guerrillaspam.blogspot.com/>

Le Dame art Gallery su <https://ledameartgallery.com/>

MauPal (sito web ufficiale) su <https://www.maupal.net/>

Menichella F. (2015), *Neve, lo street artist che aiuta i bambini abbandonati*, Gq Italia 26\10\2015 letto online su <https://www.gqitalia.it/> letto il 27\03\2021

Mirabelli A (2021), *We Are All Warriors: l'opera di Basquiat battuta da Christie's a Hong kong per 35 milioni di euro*, Artribune, 19\02\2021 su <https://www.artribune.com/professionie-professionisti/mercato/2021/02/aste-mercato-hong-kong-basquiat-christies-asta-35-milioni-euro/> letto 30\11\2021

Monti V. (2017), *Street art per Amatrice. Colore e speranza per un territorio ancora ferito*, ArtsLife 15\11\2017 articolo letto online il 27\03\2021 in <https://artslife.com/>

Neve (sito web ufficiale) su <http://neveart.com/>

Peeta (sito web ufficiale) su <https://www.peeta.net/>

Pinterest It. su <https://www.pinterest.it/>

Pinterest Uk. su <https://br.pinterest.com/>

Redavid M.G. (2020), *Tappeto Nomade, la piazza ideale dei Guerrilla Spam*, in Exibart, 06\08\2020 articolo online letto il 27\03\2021 su <https://www.exibart.com/>

Riyahi J. (2019), *Street art e illusioni ottiche: le opere di Peeta nel mondo*, Exibart, 27\08\2019 in <https://www.exibart.com/street-art/street-art-e-illusioni-ottiche-le-opere-di-peeta-in-giro-per-il-mondo/> letto il 27\03\2021

Scetti S. (2019) Intervista al Writer Mate, in *Street Art Yep*, 19\05\2019 letto su <https://www.streetartyep.com/interviste-agli-artisti/intervista-al-writer-mate/> il 27\03\2021

Sgarbi Mauro (sito web ufficiale) <http://www.maurosgarbi.com/>

ShineRoyal (Facebook) su <https://www.facebook.com/Mr.ShineRoyal>

Street Art Attak blog, Pellicari G (2013), *intervista a ShineRoyal- prima parte*, 11\12\2013 su <http://streetartattack.blogspot.com/2013/12/intervista-shine-royal-prima-parte-di.html> letto il 27\03\2021

Tarantino E. (2020), MauPal, *Street artist "Papale Papale"*, in Coolmag, il web magazine dei cinque sensi 08\05\2020 su <http://coolmag.it/prima-pagina/maupal-street-artista-papale-papale.php> letto il 11\03\2021

Tajan casa d'aste su <https://auction.tajan.com/>

Tateward casa d'aste su <https://www.tateward.com/>

Tommasini A. (2018), *Street Art, lettering e 3D. intervista a Peeta*, in *Artribune* del 4\12\2018 su <https://www.artribune.com/arti-visive/street-urban-art/2018/12/intervista-peeta/> letta il 27\03\2021

ViviCreativo by dunn (Blog) Mauro Sgarbi, ogni cosa è mutevole. Anche nell'arte in *Vivi creativo by dunn* su <https://www.vivicreativo.com/mauro-sgarbi-ogni-cosa-e-mutevole-anche-nellarte/> letto il 02\03\2021

Wall Street International (articolo di redazione) Peeta & Neve. Drops of Light, 13 Jun — 18 Jul 2015 at the Galo Art Gallery in Turin, Italy, in *Wall Street International* 15\06\2015 letto online su <https://wsimag.com/> il 27\03\2021

Wescover su <https://www.wescover.com/p/street-murals-by-mate-artist-at-spandau--PSys4xsmwB>

## Appendice 1

Di seguito si intende presentare l'intervista semi- strutturata sottoposta agli artisti presi in considerazione per la campionatura. Le domande presenti permettono all'artista di presentarsi e di focalizzare l'attenzione sui segmenti del *Business Model Canvas* proposto da Osterwalder e Pigneur (2010). Una volta mappati i dati ricavati all'interno del modello (ne verrà creato uno per ogni artista) si procederà considerando i cambiamenti da adottare per adattarlo meglio all'ambito della *Street art*, a cui appartengono gli artisti selezionati. L'intervista prevede delle domande preliminari e delle domande specifiche per ognuno dei 9 segmenti di cui si compone il *BMC*.

INTERVISTA:

DATA:

PARTECIPANTE:

### **Domande preliminari:**

- 1) Chi sei come artista? Perché fai arte?
- 2) Da quanto tempo produci e vendi la tua arte?
- 3) Hai completato una formazione artistica formale? Se sì spiega
- 4) Consideri la tua pratica artistica un'impresa?
- 5) Hai mai fatto formazione aziendale prima? Se sì cosa hai fatto?
- 6) Luogo in cui operi (Italia\estero)?
- 7) Pensi che la tua professione sia rischiosa a livello economico?

**Segmento della clientela:** serve a comprendere quale tipo di clientela si mira a raggiungere. I clienti possono essere raggruppati a seconda delle loro esigenze, a seconda dei canali che utilizzano, a seconda delle relazioni che si stabiliscono e a seconda del campo in cui operano. È possibile considerare anche se ci si posiziona in un mercato di nicchia o in un mercato di massa.

- 8) Pensando alle persone che hanno acquistato la tua arte\ i tuoi servizi potresti descriverle (ad esempio sono amici e familiari o collezionisti privati o clienti commerciali)?

**Proposta di valore:** si cerca di comprendere quali siano le esigenze dei clienti a proposito della proposta di valore. Novità, prestazioni, personalizzazione, marchio, design, prezzo, e accessibilità.

- 9) Quali prodotti e servizi sono in vendita?
- 10) Perché pensi che i tuoi acquirenti comprino i tuoi prodotti o servizi?
- 11) Come sei arrivato a creare il tuo brand che ti differenzia dagli altri artisti?
- 12) C'è un'etica dietro la tua arte?

**Canali:** si tratta di analizzare i punti di contatto con la clientela.

- 13) Come fanno i tuoi clienti a conoscerti? Dove vendi le tue opere?
- 14) Chi aiuta i tuoi clienti a prendere la decisione di acquisire il tuo lavoro?
- 15) Come fanno ad acquistare?
- 16) Come ottengono i prodotti i clienti?
- 17) Esiste una forma di assistenza post-vendita?

**Rapporto con il pubblico:** il tipo di relazione che si instaura.

- 18) Cosa fai per trovare pubblico? Chi è il tuo pubblico e come ti segue (si reca alle tue mostre e ti segue sui social?) Chi compra le tue opere? Chi paga per vedere le tue opere?
- 19) Comunici con il tuo pubblico? Se sì come?
- 20) Cosa fai per fidelizzarlo?
- 21) Quali strategie di vendita hai provato?

**Flussi di entrata:** reddito creato dal segmento della clientela che esperisce la proposta di valore.

- 22) Quali sono i tuoi flussi di entrata? Solo la vendita di opere o c'è altro? (quali sono i modi in cui guadagni con la tua pratica artistica?)
- 23) Come determini i prezzi dei tuoi lavori o servizi?
- 24) Completa la tabella con una crocetta se si tratta di entrate che ti riguardano:

Vendita di opere di <i>fine art</i>		Leasing di opere d'arte	
Guadagni per la realizzazione di opere di <i>Street art</i>		Corsi d'arte che portano a percepire un salario	
<i>Workshop</i>		Entrate per lavori non legati all'arte	
Vendita di stampe di opere		Reddito del partner o della famiglia a supporto	
Premi in denaro		Reddito da lavoro artistico fisso	
Merchandising		Reddito passivo da investimento	
Concessioni di licenze		Subaffitto spazio studio per eventi	

**Risorse chiave:** si tratta di risorse fisiche, intellettuali (marchi, proprietà conoscenza, copyright, brevetti, partnership, database dei clienti), umane e finanziarie.

25) Elenca le risorse fisiche, intellettuali e umane necessarie per condurre la pratica della tua arte: cosa sono le cose che ti servono per fare arte? Quali sono le cose che ti servono per amministrare la tua pratica artistica?

**Attività chiave:** le principali attività di cui si compone il lavoro della *Street art*.

26) Quali sono le attività principali che svolgi nella tua attività artistica? (in aiuto si può descrivere una giornata tipo spiegando quali sono le attività principali in atto durante il processo creativo di un'opera)

27) Svolgi attività formali di pianificazione o revisione aziendale? Cioè oltre alle attività legate alla pratica artistica vi è un momento in cui ci si concentra sull'elaborazione di un piano per progredire anche a livello economico-finanziario? Quali attività amministrative compi?

**Partnership chiave:** fornitori e partner che aiutano a far funzionare il business.

- 28) Ci sono persone che ti aiutano a condurre gli affari? Se sì chi sono? (famigliari o esterni); qual è la natura di questo rapporto? (pagato, contratto o gratuito)
- 29) Collabori con altri artisti? Se sì descrivi i tipi di collaborazione
- 30) Collabori con professionisti di altri settori (esempio moda, musica, film ... aziende di vario tipo)? Se sì descrivere i tipi di collaborazioni
- 31) Che tipo di rapporti hai con i concorrenti?

**Struttura dei costi:** i costi che emergono ripensando alle attività e alle risorse chiave impiegate nella pratica artistica.

- 32) Ripensando alle attività chiave e alle risorse chiave che cosa comporta un costo?
- 33) Cosa invece viene fornito gratuitamente?

Al termine dell'intervista i dati verranno raccolti ed elaborati per essere mappati all'interno del BMC.

A conclusione di questo percorso, sono doverosi alcuni ringraziamenti. Questo è stato un anno particolare e difficile che ci ha costretti all'isolamento, un tempo sospeso tra immobilità e desiderio di riprendere la vita normale, le relazioni con gli altri e col mondo, un periodo che per alcuni versi ha restituito tempo alle persone, ai rapporti familiari, offrendo occasioni per riflettere sul senso delle cose. È stato per me un anno impegnativo, dove lo studio e la ricerca hanno occupato gran parte del mio tempo, ma l'impegno è stato ripagato dal piacere di aver conosciuto persone speciali come Danilo Pistone (Neve), Andrea dei Guerrilla Spam, Mauro Sgarbi, Mauro Pallotta (MauPal), Matteo De Martin (Mate), Manuel Di Rita (Peeta) e Giulia la sua assistente ed infine Marco Galati in arte ShineRoyal, che ringrazio con tutto il cuore per essersi resi disponibili ad essere da me intervistati e per avermi fatto, anche se in piccola parte, entrare nel loro mondo. È stato un privilegio e un onore poterli conoscere e poter inserire il loro pensiero all'interno della mia tesi. Ritengo inoltre doveroso ringraziare la professoressa Elisabetta Lazzaro per avermi incoraggiata e seguita, fornendomi spunti di riflessione durante la stesura della tesi della tesi.

Ringrazio con molto affetto la mia famiglia per avermi supportata sia economicamente che moralmente durante questi anni, in particolare mia mamma Annamaria, per la sua pazienza e per l'aiuto fornitomi in questi ultimi mesi di lavoro.