

Dal palco al feed:
*il performer come micro-impresa creativa
nel mercato digitale*

Luigi Nasta

RELATORE

Vittoria Baiocchi

Di Silvestri

CANDIDATO

Sommario

Introduzione.....	5
CAPITOLO 1	7
IL PERFORMER COME MICRO-IMPRESA CREATIVA	7
1.1. Mettersi in scena come impresa: risorse, competenze e vantaggio competitivo	8
1.2. Dal talento al valore: il business model del performer	13
1.3. Nuove scene digitali, nuovi mercati: le arti performative nell'era delle piattaforme	18
1.4 L'artista come impresa culturale: dare futuro alla creatività	23
CAPITOLO 2	25
DALL'IDENTITÀ ALL'INFRASTRUTTURA: IL PERFORMER-MICRO-IMPRESA NEL MERCATO DIGITALE	25
2.1 Dall'identità alla scena: posizionarsi nel digitale	26
2.1.1. La scelta del ruolo: posizionamento come strategia	26
2.1.2 Il pubblico come specchio: identità relazionale	28
2.1.3 Regia della presenza: coerenza tra piattaforme	30
2.1.4. Memoria e tracce: irreversibilità e <i>path dependence</i>	31
2.2 Dietro le quinte delle piattaforme: l'infrastruttura del mercato	33
2.2.1 Il palco non è neutro: mercati multilaterali, reti, algoritmi	33
2.2.2 Quattro funzioni, quattro leve: le piattaforme	34
2.2.3 Chi incassa davvero: commissioni, dati, <i>lock-in</i> e <i>attenzione</i>	39
2.2.4 Governare l'ecosistema: implicazioni manageriali per il performer	42
2.3 Successo reversibile: rischio e volatilità competitiva.....	44
CAPITOLO 3	47
DALLA TEORIA ALLA PRATICA: IL PERFORMER NEL MERCATO DIGITALE	47
3.1 Obiettivo e impostazione del capitolo	47
3.2 Le piattaforme nella pratica operativa	48
3.2.1 La distribuzione algoritmica: i meccanismi concreti.....	48

3.2.2 Costruire un contenuto per le piattaforme	49
3.2.3 Leggere i dati per orientare le scelte	50
3.2.4 La gestione multi-piattaforma.....	51
3.3 Le interviste: evidenza empirica	52
3.3.1 Metodologia e profili.....	52
3.3.2 Identità e posizionamento.....	53
3.3.3 Uso delle piattaforme e gestione operativa	55
3.3.4 Visibilità, algoritmo e coerenza	58
3.3.5 Monetizzazione e sostenibilità	61
3.3.6 Rischio, dipendenza e instabilità	64
3.4 Discussione: tra teoria ed evidenza	66
Conclusione	69
Bibliografia.....	72
Ringraziamenti.....	75

Introduzione

C'è un esercizio che ogni danzatore conosce: stare fermi. Non riposarsi, non aspettare – stare fermi come atto preparatorio, come scelta consapevole. Il corpo è teso, in ascolto. Non succede ancora niente, eppure tutto è già in moto: il peso distribuito, il respiro regolato, la mente sgombra da tutto tranne da quello che sta per cominciare. Ho imparato quell'esercizio credo quando avevo cinque anni. In vent'anni di danza non ho mai smesso di praticarlo, perché descrive con precisione ciò che precede ogni buona performance: sapere dove sei, sapere dove vuoi arrivare e avere la lucidità di lasciare indietro tutto il resto.

È da quella stessa posizione – ferma, in ascolto, prima che la musica cominci – che è nata questa tesi.

Ho trascorso più di metà della mia vita in sala prove o su un palco, e ho imparato molte cose sulla danza. Ma la cosa che mi ha sorpreso di più, crescendo dentro questo mondo, è quanto poco si parli di ciò che sta intorno alla performance: le scelte, i calcoli silenziosi, le decisioni che un artista prende ogni giorno e che nessun pubblico vede mai. Chi viene scelto per un progetto e chi no. Chi costruisce una carriera duratura e chi scompare dopo un momento di visibilità. Chi riesce a vivere della propria arte e chi no. La differenza, quasi sempre, non è nel talento. È in qualcosa che il talento da solo non garantisce.

Il mercato in cui questa differenza si gioca è cambiato profondamente nell'ultimo decennio. Le piattaforme digitali hanno ridisegnato le condizioni di accesso, visibilità e sostenibilità per i performer: hanno abbattuto barriere che sembravano strutturali, consentendo a un danzatore, un cantante, un performer di qualsiasi disciplina di raggiungere un pubblico globale senza passare per i cancelli delle grandi istituzioni culturali. Ma hanno anche introdotto nuove forme di complessità – meno visibili, più pervasive – fatte di algoritmi che decidono chi viene visto, di attenzione che si consuma in frazioni di secondo, di identità che circolano in ambienti che il performer abita senza possedere. L'accesso è più aperto. La competizione è più intensa. E la capacità di governare consapevolmente la propria presenza è diventata parte integrante del mestiere.

È in questo contesto che nasce la domanda al centro di questo lavoro: *come diventa micro-impresa creativa il performer nel mercato digitale?*

La domanda presuppone che il performer – qualunque sia la sua disciplina – possa essere letto attraverso le categorie dell'economia e della gestione d'impresa, senza che questo ne impoverisca la dimensione artistica. L'ipotesi di fondo è che le due cose non si escludano, ma si nutrano a vicenda: che la strategia non sia il contrario della libertà creativa, ma la condizione che la rende praticabile nel tempo. Che costruire un percorso professionale sostenibile non significhi tradire l'arte, ma renderla duratura.

Il lavoro si articola in tre movimenti distinti, ognuno necessario agli altri. Il primo costruisce il vocabolario: applica al mondo delle arti performative le principali teorie del management strategico – dal vantaggio competitivo alle *dynamic capabilities*, dalla catena del valore all'economia dell'attenzione – per mostrare che la carriera artistica è sempre stata, anche quando non la si riconosceva, un processo di gestione di risorse, relazioni e scelte. Il secondo sposta l'analisi sul terreno digitale: esamina le piattaforme non come strumenti neutri ma come infrastrutture economiche che filtrano, selezionano e amplificano, e analizza come il performer costruisce identità, posizionamento e presenza in un ambiente che non controlla pienamente.

Il terzo porta tutto questo a contatto con la realtà: tre voci dirette dal campo – un agente artistico, un cantante emergente e una ballerina – che non parlano di teoria, ma la incarnano nelle scelte quotidiane. Le loro esperienze confermano alcune ipotesi, ne moltiplicano altre, e restituiscono qualcosa che nessun modello riesce a catturare completamente: il percorso vissuto dall'interno.

Questa tesi non offre una formula. Offre una mappa – costruita con gli strumenti dell'economia e dell'arte insieme, per un territorio che appartiene a entrambe. Perché nessuna mappa è il territorio. Ma senza mappa, in certi territori, ci si perde e non si torna più indietro.

CAPITOLO 1

IL PERFORMER COME MICRO-IMPRESA CREATIVA

Nell'attuale scenario digitale, l'artista non è più solo interprete, ma una vera micro-impresa creativa: un soggetto capace di ideare, produrre e orchestrare valore in un contesto in cui arte, comunicazione e scelte strategiche si intrecciano. Il performer contemporaneo costruisce la propria identità professionale attivando risorse, competenze e relazioni, trasformando la creatività in un progetto che mira alla sostenibilità economica, simbolica e sociale.

Questo capitolo applica al mondo delle arti performative gli strumenti dell'economia e della gestione d'impresa, con l'obiettivo di comprendere che cosa il performer mette in gioco, come crea e cattura valore e in quale ambiente competitivo opera. L'intento non è ridurre l'attività artistica a una logica puramente economica, ma mostrare come la prospettiva economico-aziendale consenta di leggere la carriera artistica come un processo di gestione strategica, in cui identità, creatività e organizzazione coesistono.

Rispetto agli studi classici di Caves (2000) e Throsby (2001), che analizzano le industrie culturali come sistemi organizzati di produzione e scambio, l'attenzione viene qui spostata sul livello *micro*: quello del performer come lavoratore autonomo e soggetto responsabile della propria continuità professionale. In questo senso, il capitolo si inserisce nel dibattito contemporaneo sul *creative self-employment*, contribuendo a interpretare l'artista come attore economico che opera in mercati digitali, competitivi e fortemente mediati dalle piattaforme.

Nota terminologica

Nel presente lavoro, il termine *arti performative* è utilizzato in senso ampio, includendo tutte le forme artistiche basate sull'esecuzione e sull'interazione con un pubblico, sia in presenza sia mediata da tecnologie digitali: musica, danza, teatro, narrazione dal vivo, performance ibride e produzioni native per piattaforme online.

I termini *artista e performer* sono impiegati come equivalenti e fanno riferimento a soggetti che operano professionalmente nella creazione, interpretazione e diffusione di contenuti artistici, indipendentemente dal linguaggio espressivo o dal canale utilizzato.

L'espressione *micro-impresa creativa* è utilizzata per descrivere il performer come unità economica autonoma, responsabile della gestione delle proprie risorse, competenze, relazioni e scelte strategiche. In questa prospettiva, l'attività artistica viene letta come un progetto imprenditoriale di piccola scala, fondato prevalentemente su capitale simbolico, reputazionale e creativo, e orientato alla sostenibilità nel tempo più che alla massimizzazione del profitto.

Questa scelta terminologica consente di mettere a fuoco le dinamiche economico-gestionali comuni alle diverse pratiche creative contemporanee, mantenendo al centro la specificità culturale ed espressiva del lavoro artistico, evitando distinzioni terminologiche non rilevanti ai fini dell'analisi.

1.1. Mettersi in scena come impresa: risorse, competenze e vantaggio competitivo

Dietro ogni artista che riesce a distinguersi nel proprio ambito non c'è solo talento, ma una forma di organizzazione silenziosa fatta di risorse, competenze e decisioni strategiche.

Ogni performer, consapevole o meno, gestisce se stesso come un'impresa: pianifica obiettivi, investe nella propria formazione, costruisce relazioni e valorizza ciò che lo rende unico. In questo senso, la dimensione artistica e quella economica si intrecciano, dando vita a un modello di micro-impresa creativa, il cui vantaggio competitivo si fonda su elementi intangibili – immagine, reputazione, credibilità – più che su risorse fisiche o

finanziarie.

Analizzare quali risorse e competenze rendono un performer “competitivo” significa, in fondo, leggere le stesse logiche che guidano qualsiasi impresa in un mercato aperto e in continua evoluzione.

Dal management al palco: le teorie del vantaggio competitivo

Le principali teorie del management strategico offrono una chiave di lettura utile anche per il mondo artistico.

Negli anni Ottanta, Birger Wernerfelt (1984) inaugurò una prospettiva innovativa per comprendere la competitività, suggerendo di analizzare le imprese non più soltanto in funzione del mercato, ma attraverso le risorse che possiedono e sanno valorizzare.

Questa visione, nota come *resource-based view*, può essere estesa anche al contesto artistico: il performer diventa competitivo non solo per il talento in sé, ma per la capacità di costruire e gestire un portafoglio coerente di risorse materiali (corpo, voce, strumenti) e immateriali (stile, relazioni, reputazione).

In termini concreti, ciò significa che due artisti con abilità tecniche simili possono ottenere risultati molto diversi a seconda di come organizzano e combinano le proprie risorse. Un performer che integra formazione artistica, relazioni professionali e una chiara identità espressiva costruisce una posizione competitiva più solida rispetto a chi si affida esclusivamente alla qualità della performance. In questo senso, il concetto di *resource position barriers* elaborato da Wernerfelt aiuta a comprendere perché alcuni artisti riescano a mantenere nel tempo la propria unicità: la combinazione personale di competenze, esperienze e scelte stilistiche diventa una barriera difficilmente replicabile, che protegge l'identità creativa da imitazioni e sostituzioni.

Negli anni successivi, Jay Barney (1991), ha sviluppato una lettura più operativa, individuando le condizioni che rendono una risorsa davvero strategica: deve essere preziosa, rara, difficile da imitare e non sostituibile (modello VRIN). Nel mondo performativo, questo si traduce nella capacità di rendere riconoscibili e coerenti le proprie caratteristiche artistiche. Una voce immediatamente identificabile, una gestualità distintiva o un metodo interpretativo personale soddisfano i criteri VRIN solo quando vengono inseriti in un progetto artistico stabile e riconoscibile.

Ad esempio, una competenza tecnica eccezionale perde valore strategico se non è comunicata, contestualizzata e sostenuta nel tempo. Al contrario, quando il performer utilizza consapevolmente le proprie risorse per costruire fiducia, reputazione e continuità narrativa, esse diventano un vero capitale competitivo.

Come sottolinea Barney, il vantaggio non deriva dalla risorsa in sé, ma dall'uso intenzionale e coerente che se ne fa: per il performer, ciò significa trasformare il talento in una proposta artistica credibile, sostenuta da una visione e da un posizionamento chiaro, analogamente a quanto avviene per un brand.

Sulla scia di questi contributi, Teece, Pisano e Shuen (1997) hanno ulteriormente ampliato la prospettiva introducendo il concetto di *dynamic capabilities*, ossia la capacità di un'organizzazione di integrare, riconfigurare e rinnovare le proprie risorse in risposta al cambiamento. Questa teoria si rivela particolarmente pertinente per i performer contemporanei, che operano in contesti caratterizzati da rapida evoluzione tecnologica, mutamento dei formati e instabilità delle opportunità professionali.

In termini operativi, le *dynamic capabilities* di un artista emergono nella capacità di adattare il proprio linguaggio a nuovi contesti, apprendere strumenti digitali, sperimentare collaborazioni interdisciplinari o ripensare le modalità di relazione con il pubblico.

Un performer che riesce a passare dal solo live a format ibridi, o a integrare nuove piattaforme senza perdere coerenza artistica, dimostra una competenza strategica che va oltre la creatività: una vera capacità di rinnovamento organizzativo.

In un ambiente in cui il pubblico cambia, i canali si moltiplicano e la visibilità si gioca anche online, l'adattabilità diventa una forma di creatività gestionale tanto rilevante quanto quella espressiva

Il patrimonio del performer: risorse e competenze

Alla luce di queste teorie, risulta evidente come il successo di un performer derivi da un insieme articolato di risorse e competenze.

Le risorse comprendono ciò che l'artista possiede o può controllare: strumenti materiali, corpo, voce, ma anche relazioni, reputazione e immagine pubblica.

Le competenze rappresentano invece la capacità di utilizzare queste risorse in modo efficace e strategico: dalla tecnica interpretativa alla sensibilità artistica, dalla pianificazione delle prove alla capacità di promuoversi e comunicare il proprio lavoro.

A queste si aggiungono oggi le competenze digitali, sempre più cruciali per la sopravvivenza nel mercato contemporaneo: saper utilizzare piattaforme di diffusione, gestire i contenuti online, interpretare i dati del pubblico e costruire una presenza coerente nel panorama digitale.

Le modalità con cui risorse e competenze si combinano variano a seconda della disciplina artistica, poiché ciascun ambito attribuisce priorità differenti a tecnica, presenza scenica e modalità di relazione con il pubblico.

Un ballerino fonda il proprio vantaggio competitivo sul corpo, che è allo stesso tempo strumento e linguaggio: controllo, resistenza fisica e capacità espressiva diventano risorse decisive, sostenute da competenze tecniche e interpretative che si rinnovano quotidianamente attraverso l'allenamento.

Un cantante costruisce la propria identità sulla voce - una risorsa fragile e preziosa - affiancata da elementi come il carisma, la gestione dell'intonazione emotiva e la capacità di creare un rapporto immediato con l'ascoltatore. Le competenze includono padronanza tecnica, sensibilità interpretativa e capacità di modulare registri diversi in funzione dei contesti performativi.

Un attore, invece, articola il proprio vantaggio competitivo attraverso la combinazione di intelligenza emotiva, adattabilità e capacità di interpretare ruoli lontani tra loro. Le sue risorse comprendono la voce, il corpo, la presenza scenica, ma anche competenze cognitive e relazionali che gli consentono di lavorare in teatro, cinema, televisione o format ibridi.

Sebbene ogni disciplina valorizzi risorse peculiari, esistono differenze significative anche sul piano economico. Il ballerino sostiene costi elevati legati alla preparazione fisica e alla cura del corpo, il cantante investe in formazione vocale, produzione musicale e

strumenti tecnologici, mentre l'attore deve spesso sostenere spese legate a casting, spostamenti o percorsi formativi diversificati.

Allo stesso tempo, ciascuna professione si confronta con mercati differenti per struttura, possibilità di ingaggio, forme di remunerazione e aspettative del pubblico.

In tutti i casi, ciò che distingue un performer contemporaneo è la capacità di armonizzare risorse e competenze specifiche della disciplina, trasformando queste combinazioni in un'identità artistica coerente e riconoscibile. È da questa sintesi - unica per ogni artista - che nasce la possibilità di costruire un reale vantaggio competitivo, prima ancora che il valore venga prodotto e distribuito nelle fasi operative analizzate nel paragrafo successivo.

Quando gestirsi diventa arte: una prospettiva critica

Letti in chiave artistica, i contributi di Wernerfelt, Barney e Teece offrono una visione che va oltre la semplice applicazione di teorie economiche al mondo della cultura.

L'artista non è un'impresa in senso tradizionale, ma un insieme vivente di risorse creative, dove la gestione diventa una dimensione espressiva.

Organizzare la propria carriera, investire nella formazione, scegliere collaboratori o pianificare strategie di visibilità non sono solo atti di "gestione", ma parte integrante dell'identità artistica.

In questo senso, la *gestione artistica* di sé è una vera e propria forma d'arte: una capacità di costruire significato, valore e sostenibilità attraverso decisioni consapevoli e coerenti con la propria visione creativa.

Il performer contemporaneo non si limita a eseguire: interpreta, progetta e dirige la propria traiettoria. È, al tempo stesso, artista e imprenditore culturale, capace di coniugare libertà creativa e disciplina strategica.

È proprio in questa tensione - tra spontaneità e pianificazione, tra ispirazione e metodo - che risiede oggi la sua forza distintiva.

1.2. Dal talento al valore: il business model del performer

Dopo aver compreso come risorse e competenze costituiscono le basi del vantaggio competitivo, è naturale chiedersi come queste si traducano in valore concreto. La creatività, infatti, non è mai fine a sé stessa: acquisisce significato economico e simbolico solo quando diventa qualcosa di riconosciuto, condiviso e, in parte, anche monetizzato. Ogni scelta artistica, ogni collaborazione o strategia comunicativa contribuisce a costruire quel valore complessivo che definisce l'identità professionale dell'artista. La creazione del valore, dunque, non riguarda solo il talento o la performance in sé, ma tutto ciò che circonda il lavoro dell'artista – il modo in cui produce, comunica e distribuisce il proprio lavoro.

È in questo passaggio che la dimensione artistica incontra quella economica, e il performer si avvicina sempre di più alla logica di una vera e propria impresa personale.

Mettere in forma la creatività: la catena del valore del performer

Secondo Michael Porter (1985) il valore non deriva semplicemente dalle risorse possedute, ma dal modo in cui esse vengono organizzate in un sistema coerente di attività. Questa prospettiva, sviluppata per analizzare l'impresa tradizionale, risulta particolarmente efficace anche per interpretare il lavoro artistico: il performer crea valore attraverso una sequenza strutturata di azioni che trasformano l'ispirazione in un'esperienza riconoscibile e condivisa.

Nel contesto delle arti performative, la catena del valore può essere ricondotta a quattro attività fondamentali, strettamente interconnesse:

- *Produzione*: riguarda la fase in cui l'idea artistica prende forma. Comprende la creazione del contenuto, la ricerca espressiva, le prove e le scelte tecniche. In questa fase, il valore dipende non solo dalla qualità creativa, ma anche dalla capacità di organizzare tempo, strumenti e competenze in modo efficiente.
- *Promozione*: coincide con la costruzione e la comunicazione dell'identità artistica. Include il racconto del progetto, la selezione dei canali, il dialogo con il pubblico

e con gli intermediari culturali. Qui il valore non è dato dalla semplice visibilità, ma dalla coerenza del posizionamento e dalla credibilità costruita nel tempo.

- *Diffusione:* rappresenta il momento dell'incontro con il pubblico, attraverso performance dal vivo, contenuti digitali e collaborazioni. È la fase in cui il valore viene effettivamente realizzato e riconosciuto, assumendo forme diverse: economiche, reputazionali e simboliche.
- *Supporto:* comprende tutte le attività che rendono il processo sostenibile nel lungo periodo, come la formazione continua, la gestione delle relazioni professionali, l'organizzazione economica, la tutela dei diritti e l'uso consapevole delle tecnologie. Pur non producendo valore immediato, queste attività ne garantiscono la continuità.

Queste fasi non operano in modo lineare, ma formano un circuito dinamico: la qualità della produzione rafforza l'efficacia della promozione; una promozione coerente apre a canali di diffusione più qualificati; la diffusione, a sua volta, accresce reputazione e risorse, rendendo più solide le attività di supporto.

Per rendere evidente questa logica, si può considerare il caso di una violinista-compositrice contemporanea che opera tra performance dal vivo e produzione digitale. La produzione non si limita alla scrittura musicale, ma include registrazioni in home-studio, scelte tecniche, sperimentazioni sonore e coordinamento di collaboratori. La promozione assume la forma di un posizionamento culturale consapevole: dialogo con curatori, presentazione del progetto a festival e istituzioni, costruzione di una narrazione coerente. La diffusione avviene attraverso concerti, contenuti digitali e contesti ibridi, ciascuno capace di generare valore economico, simbolico e reputazionale. Le attività di supporto - gestione dei diritti, contratti, analisi dei dati, pianificazione delle risorse - trasformano il capitale creativo in capitale organizzato, rendendo il percorso sostenibile nel tempo. In questo modello, la creatività non viene snaturata, ma strutturata: la dimensione artistica e quella gestionale si rafforzano reciprocamente.

Come osserva John Howkins (2001), “*creativity on its own has no economic value. It needs to take shape, to be embodied in a tradeable product, if it is to accrue commercial value*” (p.17).

La creatività diventa risorsa economica solo quando viene organizzata e resa condivisibile. Tuttavia, questa prospettiva introduce una tensione centrale: ridurre la creatività a un semplice bene scambiabile rischia di appiattirne il significato. Il performer contemporaneo si muove quindi su un equilibrio delicato, in cui la valorizzazione economica deve convivere con la tutela del valore simbolico ed espressivo dell’opera.

Creare valore con e attraverso gli altri: il sistema degli stakeholder

Nel mondo delle arti performative, il valore non si costruisce in solitudine. Pubblico, istituzioni culturali, media, brand e piattaforme digitali partecipano, in modi diversi, alla realizzazione e al riconoscimento dell’opera. La teoria degli *stakeholder* (Freeman, 1984) offre una chiave interpretativa efficace: il successo dipende dalla capacità di creare valore condiviso all’interno di un ecosistema relazionale.

Nel digitale questa dinamica si intensifica. Come mostrano Cunningham & Craig (2021), le piattaforme hanno reso più fluido il confine tra produttori e pubblico: gli spettatori non si limitano a fruire, ma interagiscono, amplificano e contribuiscono alla visibilità dell’artista. La logica della *co-creazione* non va intesa come una collaborazione formale, ma come un processo diffuso in cui le reazioni e le interazioni del pubblico contribuiscono a definire il valore dell’opera.

Il valore dell’arte performativa si articola dunque su più dimensioni: economica, quando produce reddito od opportunità professionali; simbolica, quando costruisce significati e reputazione; ed esperienziale, quando attiva emozioni, interazioni e senso di appartenenza.

Come ricorda Klammer (1996), “*art as activity and as experience has a value that is beyond measure and therefore clashes with the form of money*” (p. 25). L’arte, quindi, non vale solo per ciò che produce, ma per ciò che fa vivere e condividere: un bene relazionale che cresce nel tempo attraverso la fiducia, la partecipazione e la memoria collettiva.

Un esempio concreto è quello di una ballerina che collabora con una fondazione culturale e con un brand di abbigliamento sostenibile per uno spettacolo dedicato alla libertà espressiva del corpo. La fondazione sostiene l'organizzazione, il brand fornisce i costumi e promuove l'iniziativa sui propri canali, mentre il pubblico partecipa attivamente, condividendo l'esperienza dal vivo e online. Il risultato è un evento che produce valore su più livelli: economico per i partner, simbolico per il messaggio espresso e relazionale per il legame generato tra artisti e comunità.

Il performer di oggi è quindi molto più di un interprete: è un architetto di connessioni, capace di orchestrare relazioni, fiducia e collaborazione per creare esperienze di valore condiviso.

Catturare valore senza perdersi: redditività e sostenibilità del performer

Creare valore non basta: per garantire continuità alla propria carriera, il performer deve saperne catturare una parte senza compromettere l'autenticità artistica.

Le forme di redditività del performer possono essere classificate in tre tipologie principali:

- *Diretta*, che include entrate immediate derivanti da cachet, biglietti, tournée o attività di insegnamento;
- *Indiretta*, legata alla visibilità e alle opportunità professionali che la performance genera nel tempo, come collaborazioni, sponsorizzazioni o inviti a nuovi progetti;
- *Relazionale*, fondata sul valore delle connessioni e delle comunità costruite intorno all'artista: relazioni che, pur non traducendosi subito in compensi economici, alimentano fiducia, reputazione e continuità nel lungo periodo.

Secondo il *Deloitte Media & Entertainment Outlook (2025)*, l'economia dell'intrattenimento digitale sta attraversando una fase di profonda trasformazione: i confini tra cultura, tecnologia e piattaforme sociali si fanno sempre più labili.

L'espansione dei creator indipendenti e la crescente interconnessione tra media tradizionali, streaming, gaming e social network, hanno ridefinito la logica del valore del mondo artistico.

Oggi il successo di un performer dipende dalla capacità di gestire l'attenzione come risorsa economica, costruendo relazioni solide con il pubblico.

Gli adulti statunitensi trascorrono in media oltre sei ore al giorno su contenuti digitali, ma il tempo complessivo di fruizione resta invariato: imprese e creatori competono quindi per una quota fissa di attenzione.

In questo *mercato attenzionale* (Davenport & Beck, 2001; Wu, 2016) la sostenibilità della carriera richiede di diversificare i flussi di reddito e ampliare i canali di interazione. Non è più sufficiente affidarsi a una sola fonte di guadagno: la stabilità nasce dall'intreccio di attività complementari - performance dal vivo, contenuti digitali, collaborazioni, crowdfunding e lezioni di formazione - che insieme generano valore economico e simbolico.

Le piattaforme consentono di estendere la vita economica e simbolica della performance, trasformando la relazione con il pubblico in fiducia, e la fiducia in continuità professionale.

Consideriamo il caso di una performer audiovisiva che combina performance dal vivo e produzione digitale. Nei suoi canali social pubblica brevi estratti creativi - jam musicali, manipolazioni visive, piccoli esperimenti - che fungono da laboratorio aperto: osserva i dati di engagement, interpreta i feedback della community e utilizza questa interazione per affinare idee che poi sviluppa in opere più strutturate e spettacoli ibridi.

La presenza digitale non è solo un mezzo di promozione, ma una leva per attivare i diversi canali di sostegno economico: campagne di *crowdfunding* per finanziare nuovi progetti, abbonamenti su Patreon per contenuti esclusivi, workshop online e collaborazioni con brand culturali. In questo sistema ibrido, ogni attività rafforza l'altra: i contenuti brevi alimentano la visibilità, la visibilità genera opportunità artistiche, gli eventi dal vivo consolidano il legame con il pubblico e le attività didattiche stabilizzano il reddito.

Ne emerge un vero ecosistema artistico in cui creatività, dati, interazione e performance convivono, mostrando come il performer contemporaneo possa costruire sostenibilità integrando diverse forme di valore - economico, simbolico e relazionale - senza rinunciare alla propria identità.

Catturare valore, per un performer, non significa “monetizzare tutto”, ma dare continuità alla propria arte: trasformare un successo temporaneo in un percorso duraturo, dove autenticità e strategia convivono come strumenti complementari di libertà e sostenibilità.

1.3. Nuove scene digitali, nuovi mercati: le arti performative nell’era delle piattaforme

Dal teatro al feed: il nuovo contesto competitivo delle arti

La digitalizzazione ha trasformato radicalmente il modo in cui l’arte viene creata, distribuita e fruita. Le arti performative, un tempo legate a spazi fisici e circuiti locali, operano oggi in un ecosistema globale mediato dalle piattaforme digitali, in cui tecnologia e mercati ridefiniscono le condizioni di accesso, visibilità e sostenibilità.

Secondo l’UNCTAD (*Creative Economy Outlook 2024*), le industrie culturali e creative rappresentano una componente rilevante dell’economia globale, ma l’espansione del digitale ha intensificato la competizione e reso l’attenzione del pubblico una risorsa sempre più scarsa.

In questo scenario emergono tre elementi chiave che definiscono il nuovo contesto competitivo delle arti performative:

1. *Visibilità algoritmica*: l’accesso al pubblico è mediato da sistemi di raccomandazione che selezionano e gerarchizzano i contenuti.
2. *Attenzione come risorsa economica*: il performer compete non solo con altri artisti, ma con l’intero ecosistema dell’intrattenimento digitale, in un’economia dell’attenzione sempre più marcata (Simon, 1971).
3. *Piattaforme come nuovi intermediari*: pochi attori globali controllano distribuzione, dati e monetizzazione, ridefinendo i rapporti di potere nel mercato culturale (OECD, Digital Economy Outlook, 2024).

Il risultato è un ambiente apparentemente aperto, ma strutturalmente selettivo, in cui la presenza online diventa parte integrante dell’identità professionale del performer.

Intelligenza artificiale e creazione artistica: opportunità e rischi

L'intelligenza artificiale rappresenta oggi uno strumento potente di supporto alla creazione con implicazioni rilevanti per il performer. Da un lato, le tecnologie generative consentono di ridurre i costi di produzione, velocizzare fasi tecniche e ampliare le possibilità espressive: software generativi permettono di simulare scenografie digitali, ambientazioni sonore o visual interattivi, consentendo al performer di sperimentare linguaggi complessi anche con risorse limitate.

Dall'altro, l'AI introduce tensioni che non possono essere ignorate. La diffusione di performer virtuali, avatar e sistemi di *motion capture* sta ridefinendo i confini tra presenza umana e artificiale, con effetti ancora difficili da valutare pienamente sul mercato del lavoro artistico. Il rischio non è solo occupazionale, ma espressivo: l'automazione tende a comprimere l'imprevisto e la fragilità che costituiscono elementi centrali dell'esperienza performativa dal vivo.

Per il performer-micro-impresa, l'AI è quindi una variabile da governare consapevolmente: uno strumento che può ampliare le possibilità creative, ma che richiede una riflessione critica su cosa, nell'esperienza artistica, rimane autenticamente umano e difficilmente replicabile.

Algoritmi e visibilità: chi viene visto

Nel contesto delle piattaforme, la visibilità non è neutrale.

Come evidenziato dall'OECD (2024), i sistemi di raccomandazione influenzano in modo determinante quali contenuti emergono, generando effetti di concentrazione.

Nieborg e Powell (2018) descrivono questo processo come *platformization*: la produzione culturale viene organizzata attorno a metriche di engagement, ranking e permanenza.

Ne deriva una pressione strutturale sul performer, spinto ad adattare ritmo, formato e linguaggio alle logiche algoritmiche per restare visibile.

La visibilità diventa così una variabile strategica, ma anche una fonte di dipendenza, che incide indirettamente sul processo creativo.

Cinque forze in scena: la competizione nelle arti performative digitali

Il modello delle cinque forze di Porter (1980) consente di leggere in modo sistematico le dinamiche competitive del settore:

Forza competitiva	Manifestazione nel contesto digitale	Implicazioni per il performer
Artisti esistenti	Competizione globale su stesse piattaforme e stesso pubblico. La sovrapproduzione di contenuti riduce la visibilità media.	Il vantaggio competitivo deriva dalla capacità di costruire un'identità riconoscibile e una presenza continuativa nel tempo
Nuovi entranti	Barriere tecnologiche ed economiche minime. L'accesso non garantisce però visibilità né sostenibilità.	La vera barriera si sposta dall'ingresso alla permanenza: continuità produttiva e resilienza organizzativa diventano fattori selettivi
Piattaforme digitali (fornitori)	Controllano algoritmi, dati, accesso al pubblico e monetizzazione, agendo come <i>gatekeeper</i> dell'attenzione.	Il performer sviluppa dipendenza strutturale dall'infrastruttura digitale, adottando formati e strategie senza controllo pieno sulla visibilità.
Pubblico (clienti)	Ampia libertà di scelta, tempi di attenzione ridotti, bassi <i>switching costs</i>	Il valore si costruisce nella relazione: coinvolgimento, fiducia e <i>community</i> diventano risorse strategiche
Prodotti sostitutivi	Il tempo del pubblico è conteso da <i>gaming</i> , podcast, <i>streaming</i> e contenuti generati dall'AI	L'esperienza performativa deve differenziarsi puntando su autenticità e dimensione emotiva, difficilmente

		replicabili da contenuti standardizzati
--	--	--

La competizione delle arti performative digitali non si gioca più sull'accesso al mercato, ma sulla capacità di sostenere nel tempo visibilità, identità e continuità produttiva all'interno di un ecosistema dominato da piattaforme e logiche algoritmiche

Barriere invisibili e nuovi equilibri competitivi

Nonostante l'apparente apertura del mercato digitale, le arti performative non configurano un contesto realmente accessibile a tutti. La democratizzazione degli strumenti di produzione e distribuzione ha ridotto le barriere economiche tradizionali, ma ha introdotto forme di selezione più sottili e pervasive. Le barriere all'ingresso non scompaiono: si spostano. Oggi non si misurano più in termini di capitale finanziario o accesso ai circuiti istituzionali, ma di capacità organizzativa, continuità produttiva e resistenza alle logiche del sistema digitale.

Il performer contemporaneo è chiamato a sostenere un livello di attività costante: presidiare più piattaforme, mantenere coerenza narrativa, aggiornare competenze tecniche e adattarsi ai ritmi algoritmici della visibilità. Questa intensificazione del lavoro - spesso non riconosciuta né remunerata - costituisce una barriera concreta alla permanenza nel mercato. L'accesso è facile, ma la continuità è selettiva: molti entrano, pochi riescono a restare.

Parallelamente, gli equilibri competitivi si riorganizzano attorno a modelli di carriera differenziati. Emergono performer capaci di strutturarsi come micro-imprese culturali, in grado di coordinare produzioni, comunicazione e relazioni professionali, mentre altri restano intrappolati in una condizione di visibilità intermittente e redditività instabile. La competizione non avviene più solo tra artisti, ma tra forme di organizzazione del lavoro creativo.

In questo scenario, la vera barriera non è l'accesso al palco digitale, ma la capacità di rimanervi in modo sostenibile. Essere presenti non è sufficiente: occorre costruire rilevanza nel tempo, trasformare la visibilità in reputazione e sviluppare una continuità

produttiva che consente di attraversare le oscillazioni della domanda culturale senza perdere identità. È in questa capacità di permanenza che si ridefinisce oggi il vantaggio competitivo del performer.

Tra opportunità e precarietà: lavoro artistico e digitale

L'espansione del digitale ha ampliato in modo significativo le opportunità professionali nel settore delle arti performative, ma ha anche accentuato forme di vulnerabilità strutturale del lavoro creativo. Una quota crescente di performer opera oggi come lavoratore autonomo, con redditi discontinui, cicli di lavoro irregolari e una forte indipendenza da piattaforme che intermediano visibilità, accesso al pubblico e monetizzazione (UNCTAD, 2024).

La carriera artistica tende così ad assumere la forma di una sequenza di progetti brevi e frammentati, più simile a un mosaico di micro-ingaggi che a un percorso stabile, il quale riduce i vincoli all'ingresso, ma trasferisce il rischio economico sull'individuo: il performer è responsabile non solo della creazione artistica, ma anche della continuità del lavoro, dell'aggiornamento delle competenze e della gestione della propria presenza pubblica.

In questo senso, il lavoro artistico digitale si avvicina alle dinamiche della *gig economy* culturale, caratterizzata da elevata flessibilità ma da scarse tutele. Accanto ai compensi diretti, si moltiplicano attività non remunerate o solo indirettamente valorizzate - produzione costante di contenuti, cura della community, analisi dei dati, adattamento agli algoritmi - che diventano parte integrante del lavoro, pur restando spesso invisibili sul piano economico (OECD, 2024).

L'impatto del digitale, dunque, non è solo tecnologico o creativo, ma profondamente organizzativo e sociale. La sostenibilità della carriera artistica dipende sempre più dalla capacità del performer di combinare autonomia creativa e consapevolezza economica, sviluppando competenze gestionali e digitali che consentono di ridurre l'esposizione al

rischio e di trasformare la flessibilità in una risorsa, anziché in una condizione di precarietà permanente.

In questo quadro, il lavoro artistico non perde la sua dimensione espressiva, ma richiede una nuova forma di professionalità: quella di un soggetto capace di navigare i mercati instabili, intermediati e competitivi, mantenendo equilibrio tra identità creativa e sostenibilità nel tempo.

1.4 L'artista come impresa culturale: dare futuro alla creatività

Questo capitolo ha mostrato come il performer contemporaneo non possa più essere letto soltanto come interprete, ma come un soggetto economico capace di organizzare risorse, competenze e relazioni in un processo strutturato di creazione di valore. Le teorie del management applicate alle arti performative evidenziano che la creatività, per diventare sostenibile, necessita di scelte strategiche consapevoli: non per ridurne la libertà, ma per renderla durevole nel tempo.

Nel contesto digitale, questa trasformazione diventa particolarmente evidente. Le piattaforme non sono semplici strumenti di diffusione, ma ambienti competitivi che ridefiniscono visibilità, accesso al pubblico e possibilità di monetizzazione. Il performer è quindi chiamato a muoversi in un equilibrio delicato: sfruttare le opportunità offerte dal digitale senza adattarsi passivamente alle sue metriche, preservando coerenza artistica e identità.

In chiave operativa, il capitolo consente di fissare alcuni punti chiave:

- **Identità:** il vantaggio competitivo del performer nasce da risorse e competenze distintive, difficili da imitare, che rendono riconoscibile la sua proposta artistica.
- **Strategia:** la carriera artistica è un processo gestionale, fatto di decisioni su formazione, collaborazioni, posizionamento e uso delle tecnologie.
- **Digitale:** la visibilità è una risorsa scarsa e mediata dagli algoritmi: comprenderne le logiche e oggi parte integrante della professionalità artistica.

- Sostenibilità: creare valore non basta; occorre saperlo catturare nel tempo, integrando dimensione economica, simbolica e relazionale.

La tensione tra creatività e mercato non è quindi un problema da risolvere, ma una condizione strutturale con cui il performer deve confrontarsi. È proprio dalla capacità di governare questa tensione - senza rinunciare alla propria visione - che dipende la possibilità di dare futuro alla creatività.

Su queste basi si apre il capitolo successivo, dedicato alle strategie digitali operative: come il performer costruisce visibilità, gestisce la propria presenza online e utilizza le piattaforme non solo come vincoli, ma come leve di posizionamento e continuità professionale.

CAPITOLO 2

DALL'IDENTITÀ ALL'INFRASTRUTTURA: IL PERFORMER-MICRO-IMPRESA NEL MERCATO DIGITALE

Se nel capitolo precedente il performer è stato analizzato come micro-impresa creativa, capace di organizzare risorse, competenze e relazioni per generare valore, il passo successivo consiste nel comprendere come questa struttura prende forma nello spazio digitale.

Non si tratta più di chiarire che cosa il performer è, ma di analizzare come viene percepito, riconosciuto e selezionato all'interno di ambienti caratterizzati da visibilità algoritmica, competizione permanente e sovraccarico di contenuti.

Nel mercato digitale, infatti, l'identità artistica non è semplicemente espressa, ma esposta. Ogni gesto creativo, ogni scelta comunicativa e ogni presenza online contribuiscono a costruire un'immagine pubblica che precede, accompagna e talvolta condiziona la performance stessa. L'opera non arriva più "a valle" del processo creativo, ma circola in modo continuo, viene interpretata e valutata in tempo reale, all'interno di piattaforme che filtrano l'attenzione e orientano la visibilità.

In questo contesto, il problema centrale per il performer non è soltanto produrre valore, ma renderlo leggibile senza snaturarlo. La visibilità diventa una risorsa ambivalente: necessaria per esistere nel mercato digitale, ma potenzialmente destabilizzante per l'identità artistica. Essere presenti non equivale a essere riconoscibili; essere visibili non significa essere coerenti; essere selezionati dagli algoritmi non garantisce continuità nel tempo.

È qui che entrano in gioco dispositivi strategici come il personal branding, la costruzione narrativa dell'identità e la gestione della presenza sulle piattaforme.

Non come strumenti di marketing in senso stretto, ma come meccanismi di traduzione tra intenzione artistica e percezione esterna, tra visione creativa e logiche di esposizione

digitali. Il performer è chiamato a governare un equilibrio delicato: adattarsi ai formati e ai ritmi del digitale senza ridurre la propria espressione a un prodotto standardizzato.

Questo capitolo si concentra dunque sul mercato digitale come spazio selettivo, in cui identità, visibilità e coerenza diventano condizioni decisive per la possibilità stessa di esistere come performer. Prima ancora della monetizzazione, è in gioco la costruzione di una presenza riconoscibile e sostenibile, capace di tenere insieme espressione artistica e logiche di esposizione.

2.1 Dall'identità alla scena: posizionarsi nel digitale

2.1.1. La scelta del ruolo: posizionamento come strategia

Nel mercato digitale, l'identità non è semplicemente dichiarata: è collocata. Il performer non compete solo attraverso ciò che fa, ma attraverso lo spazio che occupa nella mente del pubblico.

Michael Porter (1996) chiarisce che la strategia non coincide con l'efficienza operativa né con la semplice eccellenza esecutiva. Essa consiste nella scelta deliberata di una posizione distintiva, fondata su attività coerenti tra loro e diverse da quelle dei concorrenti. La strategia implica differenziazione, ma soprattutto implica rinuncia: decidere cosa non fare è parte integrante del posizionamento.

In questa prospettiva, la strategia non coincide con la quantità di contenuti prodotti, ma con la coerenza del "sistema di attività" che rende riconoscibile e difendibile una proposta. Nel digitale, la varietà dei format è una variabile operativa, legata all'adattamento ai codici della piattaforma; la coerenza identitaria rappresenta invece una variabile strategica poiché riguarda la continuità di promessa, di tono e di universo simbolico.

È fondamentale mantenere distinta questa differenza: l'aumento dell'output non equivale alla costruzione di una posizione. Senza un criterio identitario stabile che orienti le scelte, l'intensificazione della produzione genera rumore competitivo, non distintività.

Per questo, nel contesto digitale la produzione può aumentare, ma è strategica solo se resta subordinata a una traiettoria coerente che il pubblico possa riconoscere e memorizzare nel tempo.

Un artista che tenta di presidiare simultaneamente linguaggi, pubblici e registri incompatibili rischia di dissolvere la propria identità in un flusso indistinto, rendendo difficile attribuirgli un significato stabile. Al contrario, chi definisce con chiarezza il proprio territorio espressivo – anche a costo di escludere opportunità – costruisce una posizione più leggibile e difendibile nel lungo periodo.

Ries e Trout (1981) spostano ulteriormente l'attenzione sul piano percettivo: il posizionamento non riguarda primariamente il prodotto, ma la mente del destinatario. In un mercato saturo, ciò che conta non è “essere migliori”, ma occupare una categoria mentale distinta. La competizione si gioca sulla capacità di associare il proprio nome a un'idea semplice, coerente e differenziante. In assenza di questa associazione, l'artista resta intercambiabile.

Per il performer digitale questo significa comprendere che la propria identità non è una somma di competenze artistiche, ma una configurazione simbolica interpretabile. Non basta produrre contenuti di qualità: occorre rendere chiaro che tipo di esperienza si offre e quale promessa implicita si rivolge al pubblico.

Il posizionamento non è dunque un esercizio di marketing superficiale, ma una disciplina strategica applicata all'identità. È il processo attraverso cui il performer delimita il proprio spazio competitivo e rende riconoscibile la propria proposta in un ambiente caratterizzato da eccesso di offerta e scarsità di attenzione.

Nel mercato digitale, questa scelta produce anche effetti economici: un'identità chiaramente posizionata riduce la sostituibilità, aumenta la riconoscibilità comparativa e crea barriere percettive che rendono più difficile l'intercambiabilità con altri performer. Il posizionamento diventa così una leva di differenziazione strutturale: non serve solo a

“farsi notare”, ma a rendere costoso – sul piano simbolico e relazionale – l’abbandono da parte del pubblico.

2.1.2 Il pubblico come specchio: identità relazionale

Se il posizionamento riguarda lo spazio che il performer sceglie di occupare, l’identità riguarda la sostanza di quella presenza.

Ma nel mercato digitale l’identità non è un monologo: è un processo relazionale.

L’artista non comunica in un ambiente neutro. Comunica in uno spazio interattivo, misurabile, immediato. Ogni contenuto pubblicato viene commentato, condiviso, interpretato. Ogni gesto creativo entra in un circuito di relazioni che contribuisce a definire – e talvolta a ridefinire – l’immagine dell’artista.

Gioia, Schultz e Corley (2000) mostrano come l’identità organizzativa non sia un’essenza statica, ma un equilibrio dinamico tra ciò che un soggetto dichiara di essere e ciò che gli altri percepiscono. Nel caso del performer digitale, questa dinamica è amplificata: la percezione non è differita nel tempo, ma avviene in tempo reale. L’identità è costantemente esposta a feedback pubblici.

È qui che entra in gioco l’empatia – non come qualità emotiva generica, ma come competenza strategica.

Empatia significa comprendere per chi si sta creando.

Non per adattarsi passivamente, ma per costruire risonanza.

Cercare di parlare a chiunque equivale spesso a non essere riconoscibile da nessuno.

Nel digitale, l’indistinto è invisibile.

La scelta del pubblico è parte integrante della costruzione identitaria. Definire a chi ci si rivolge implica selezionare linguaggi, ritmi, riferimenti culturali, codici simbolici.

Non è esclusione: è definizione. Un performer che decide di lavorare su un’estetica minimalista e intima, ad esempio, non può contemporaneamente inseguire la logica dell’intrattenimento iper-virale senza compromettere la coerenza del proprio universo

espressivo. Allo stesso modo, un artista che costruisce la propria identità su sperimentazione e ricerca non può rincorrere ogni trend di piattaforma senza diluire il proprio posizionamento. L'empatia permette di comprendere cosa risuona nel pubblico di riferimento, senza trasformarsi in dipendenza dal consenso.

Hatch e Schultz (2001) parlano di allineamento tra identità interna, immagine esterna e cultura percepita. Nel digitale questo allineamento è fragile: basta una discontinuità narrativa, una comunicazione incoerente, una deviazione opportunistica per generare dissonanza.

Labrecque et al. (2011) sottolineano come nell'ambiente online l'immagine sia il risultato cumulativo di segnali ripetuti nel tempo. L'identità non si costruisce con un contenuto riuscito, ma con una traiettoria coerente. L'empatia consente di calibrare questa traiettoria: ascoltare le reazioni, interpretare i segnali, distinguere tra attenzione superficiale e coinvolgimento autentico.

Il rischio, però, è evidente.

Come evidenziano Khamis, Ang e Welling (2016), la cultura del *self-branding* può spingere verso una performance permanente di sé stessi, dove l'artista diventa costantemente misurabile e valutabile. In questo scenario, l'empatia può degenerare in ricerca ossessiva di approvazione. L'identità rischia di diventare funzione dell'algoritmo.

La maturità strategica del performer digitale si misura proprio qui:

essere in ascolto senza essere dipendenti;
costruire relazione senza perdere direzione;
evolvere senza frammentarsi.

L'identità non è più soltanto espressione creativa, ma architettura relazionale. È la capacità di generare riconoscimento stabile in un ambiente fluido. È ciò che permette al pubblico di dire: “So chi sei”, prima ancora di vedere cosa fai.

E in un mercato in cui l'attenzione è scarsa e la competizione permanente, essere riconoscibili è già una forma di vantaggio.

2.1.3 Regia della presenza: coerenza tra piattaforme

Se il posizionamento definisce lo spazio mentale da occupare e l'identità ne rappresenta la sostanza relazionale, la domanda successiva è inevitabile: come si distribuisce questa identità nei diversi ambienti digitali?

Il mercato contemporaneo non è un luogo unitario, ma un ecosistema di piattaforme con vincoli strutturali differenti - formati, tempi di fruizione, metriche di valutazione - che incidono sulla produzione e sul modo con cui il pubblico interpreta ciò che vede.

Per il performer-micro-impresa, la scelta non riguarda semplicemente “dove essere presenti”, ma quale funzione strategica attribuire a ciascun canale dentro un disegno complessivo: acquisire nuova attenzione, consolidare riconoscibilità, approfondire relazione, oppure convertire valore in forme economiche più stabili. La coerenza, in questo senso, non richiede uniformità dei contenuti, ma unità di significato: la promessa identitaria deve restare leggibile anche quando cambiano linguaggi, ritmi e codici.

Il rischio quando manca una regia, è duplice. Da un lato, l'uniformità meccanica: la stessa cosa ovunque, che appiattisce la specificità dei contesti. Dall'altro, la frammentazione opportunistica: l'adattamento “a inseguimento” dei format nel momento, che produce visibilità episodica ma indebolisce riconoscibilità.

Governare la presenza significa quindi costruire un sistema integrato. In termini economico-gestionali, è una decisione di allocazione delle risorse: ogni piattaforma richiede tempo, capitale creativo, presidio relazionale e manutenzione reputazionale. La presenza digitale funziona come un portafoglio: ciascun canale genera ritorni diversi (attenzione, reputazione, relazione) e comporta costi e rischi differenti. Aumentare l'investimento su un canale implica inevitabilmente ridurre risorse altrove: la distribuzione della presenza è un trade-off tra espansione e consolidamento, tra ampiezza dell'*audience* e profondità del legame.

Questa scelta non è astratta: dipende almeno da tre variabili pratiche – dove si trova il target, quali sono le attitudini espressive del performer e quante risorse si possono investire con continuità. In molti casi, presidiare pochi canali in modo curato è più coerente (e più sostenibile) che aprirne molti destinati a restare intermittenti.

In questa prospettiva, la comunicazione integrata non coincide con la semplice replica dei contenuti, ma con la costruzione di una continuità simbolica tra contesti differenti. I formati cambiano e i linguaggi si adattano, ma l'identità resta riconoscibile perché ciò che varia è la superficie, non il nucleo. Nel mercato digitale, l'identità non è solo collocata e percepita: è distribuita. E governare questa distribuzione significa trasformare la visibilità in una presenza progettata, coerente e sostenibile nel tempo.

2.1.4. Memoria e tracce: irreversibilità e *path dependence*

Nel digitale, ogni scelta identitaria lascia traccia.

A differenza del palcoscenico tradizionale, dove la performance si consuma nel tempo dell'evento, la presenza online sedimenta. Post, video, dichiarazioni, collaborazioni: tutto contribuisce a costruire una memoria pubblica permanente.

Questo introduce una variabile che raramente viene tematizzata: l'irreversibilità strategica.

Una svolta comunicativa, un cambio di registro, un riposizionamento improvviso non avvengono nel vuoto, ma si innestano su una storia visibile e archiviata. L'identità digitale non è solo distribuita tra piattaforme: è stratificata nel tempo.

Per il performer-micro-impresa, questo significa operare in un contesto in cui le scelte identitarie non sono mai completamente neutrali né facilmente reversibili.

Ogni mossa amplia o restringe possibilità future.

Un artista che costruisce la propria visibilità su un registro ironico e leggero potrà incontrare resistenze nel momento in cui tenterà un riposizionamento verso linguaggi più complessi o sperimentali.

Il costo del cambiamento non è solo creativo, ma reputazionale.

La gestione della memoria digitale diventa così una forma di pianificazione di lungo periodo: ogni esposizione è un investimento che produce rendimenti, ma anche vincoli.

È in questo punto che si chiarisce il senso di coerenza dinamica: l'identità efficace non è rigida, ma governata. In termini pratici, il performer mantiene stabile un nucleo simbolico (promessa artistica, universo espressivo, tono di fondo) per restare compatibile con i contesti di piattaforma. La distinzione è cruciale perché, in presenza di memoria digitale, modificare la periferia genera apprendimento; modificare il nucleo genera discontinuità reputazionale e può rendere incoerente la traiettoria accumulata. La coerenza dinamica diventa quindi un criterio manageriale: adattarsi senza “riscrivere” ciò che il pubblico crede di sapere dell'artista. In questo modo, la coerenza non si oppone all'adattamento, ma ne costituisce la condizione di possibilità: l'identità può evolvere, purché l'evoluzione sia compatibile con la traiettoria simbolica già sedimentata.

La competenza strategica non consiste quindi soltanto nel “dire bene chi si è”, ma nel governare la traiettoria nel lungo periodo. Non basta progettare la presenza: occorre amministrarne la memoria.

In termini strategici, ciò introduce una dinamica di *path dependence*: le scelte identitarie costruiscono traiettorie che generano aspettative, vincoli e opportunità cumulative. Ogni esposizione amplia alcune possibilità e ne restringe altre.

È in questa capacità di pensare l'identità come infrastruttura strategica – e non come semplice esposizione – che il performer digitale assume pienamente la forma di micro-impresa. Non un soggetto che si limita a reagire alla visibilità, ma un attore economico che governa la propria esposizione come un investimento cumulativo.

2.2 Dietro le quinte delle piattaforme: l'infrastruttura del mercato

2.2.1 Il palco non è neutro: mercati multilaterali, reti, algoritmi

Il mercato digitale in cui il performer opera non è un mercato tradizionale di scambio diretto tra offerta e domanda. È un mercato intermediato da piattaforme che funzionano come infrastrutture multilaterali.

Rochet e Tirole (2003) definiscono le piattaforme come mercati a più lati, nei quali il valore non nasce da una transazione lineare, ma dall'interazione tra gruppi differenti di utenti. Nel caso delle arti performative, almeno tre lati risultano centrali:

- i creator (che producono contenuti),
- il pubblico (che fornisce attenzione),
- gli inserzionisti o gli attori economici che monetizzano quell'attenzione.

La piattaforma non è un semplice canale neutrale di distribuzione: è un'architettura che regola l'accesso, modula la visibilità e struttura gli incentivi economici tra le parti.

Come mostrano Parker, Van Alstyne e Choudary (2016), il potere competitivo delle piattaforme deriva dagli effetti di rete: più utenti attraggono altri utenti, generando dinamiche cumulative. Per il performer questo significa che la competizione non si gioca solo sulla qualità artistica, ma sulla capacità di inserirsi in ecosistemi in cui la visibilità è amplificata o compressa dalle logiche di rete.

La distribuzione dell'attenzione non è casuale, ma mediata da algoritmi che agiscono come *gatekeeper* invisibili. L'accesso al pubblico non è diretto: è filtrato. La selezione dei contenuti è regolata da criteri di *engagement*, permanenza, interazione. Ciò introduce una variabile strutturale che modifica la natura stessa della competizione.

In questo contesto, l'attenzione diventa la vera risorsa scarsa. Falkinger (2003), riprendendo la logica dell'economia dell'attrazione, mostra come in ambienti caratterizzati da sovrapproduzione informativa il valore dipenda dalla capacità

di attrarre e trattenere tempo cognitivo. Il performer non compete solo con altri artisti, ma con l'intero ecosistema dell'intrattenimento digitale per una quota limitata di attenzione disponibile.

Srnicek (2017) definisce questo modello come capitalismo delle piattaforme: imprese che non producono necessariamente contenuti, ma organizzano infrastrutture digitali attraverso cui altri producono valore. Il performer diventa così parte di un sistema in cui la creazione artistica è incorporata in una logica più ampia di estrazione e gestione dei dati, monetizzazione dell'interazione e concentrazione del potere infrastrutturale.

Il mercato digitale delle arti performative non è quindi semplicemente “più ampio” o “più accessibile”. È un ambiente multilaterale, governato da effetti di rete, mediato da algoritmi e fondato sull'economia dell'attenzione.

2.2.2 Quattro funzioni, quattro leve: le piattaforme

Se, come visto, le piattaforme costituiscono l'infrastruttura economica del mercato digitale, allora per il performer non è sufficiente essere “presente” su di esse: occorre comprenderne la funzione strategica.

Le piattaforme non sono omogenee. Non generano lo stesso tipo di valore, non intervengono nello stesso punto della catena economica e non implicano il medesimo grado di dipendenza. Dal punto di vista del performer-micro impresa, esse possono essere lette come strumenti con ruoli differenti all'interno di un modello operativo più ampio.

Una classificazione funzionale consente di superare l'approccio descrittivo e di leggere le piattaforme come leve strategiche. In questa prospettiva, è possibile distinguere quattro macro-categorie:

1. piattaforme di *matching* professionale;
2. piattaforme di distribuzione e visibilità;
3. piattaforme di monetizzazione diretta;
4. piattaforme di servizi e micro-imprenditorialità.

Ciascuna interviene su una fase diversa del processo di creazione, distribuzione e appropriazione del valore.

1. Piattaforme di *matching* professionale

La prima categoria comprende le piattaforme che riducono i costi di ricerca e coordinamento tra domanda e offerta di prestazioni artistiche o creative.

RBcasting e Casting Networks, ad esempio, operano come mercati di intermediazione tra performer, agenzie e casting director. Analogamente, Vampr facilita il contatto tra musicisti e collaboratori.

Il loro valore economico risiede principalmente nella funzione di *matching*: riducono le asimmetrie informative, ampliano il bacino di opportunità e comprimono i costi di accesso a commesse professionali. In termini di teoria economica, esse agiscono come intermediari in mercati multilaterali, facilitando l'incontro tra soggetti che altrimenti avrebbero difficoltà a individuarsi.

Per il performer, queste piattaforme non generano direttamente audience. Il loro ruolo è abilitante: aumentano la probabilità di ottenere incarichi, collaborazioni o ingaggi. Si collocano quindi nella fase di acquisizione delle opportunità professionali, più che in quella di costruzione del pubblico.

Dal punto di vista strategico, la loro logica è diversa rispetto alle piattaforme orientate alla visibilità. Qui il valore non è scalabile in termini di attenzione di massa, ma è selettivo e professionale. La competizione non si gioca sull'algoritmo dell'*engagement*, bensì sulla reputazione, sul *portfolio* e sulla credibilità.

Questa distinzione è rilevante: il performer che confonde piattaforme di *matching* con piattaforme di visibilità rischia di sovrastimare il loro potenziale in termini di crescita di *audience* o monetizzazione autonoma. Esse non sono strumenti di *brand building* diretto, ma canali di accesso e opportunità.

2. Piattaforme di distribuzione e visibilità

La seconda categoria comprende le piattaforme che operano come infrastrutture di distribuzione dell'attenzione.

YouTube, Spotify for Artists, TikTok, Instagram non si limitano a mettere in contatto soggetti: organizzano flussi di visibilità attraverso meccanismi algoritmici. Il loro valore non risiede solo nell'intermediazione, ma nella capacità di scalare l'accesso al pubblico.

Qui entrano pienamente in gioco gli effetti di rete descritti precedentemente. Più utenti popolano la piattaforma, maggiore è il valore potenziale per ciascun partecipante. Tuttavia, tale valore non è distribuito in modo uniforme. Gli algoritmi selezionano, ordinano e amplificano contenuti secondo criteri di engagement, retention, interazione e compatibilità con il modello pubblicitario della piattaforma.

In questo ambiente, la competizione non si gioca esclusivamente sulla qualità artistica, ma sulla capacità di attrarre e trattenere attenzione. L'attenzione diventa la risorsa scarsa e la visibilità è il risultato di una competizione per quote di tempo cognitivo. La piattaforma, in quanto infrastruttura multilaterale, organizza questa competizione e ne determina in parte gli esiti.

A differenza delle piattaforme di matching professionale, qui il valore è potenzialmente scalabile. Un contenuto può raggiungere milioni di utenti senza un incremento proporzionale dei costi di produzione. Questa scalabilità è ciò che rende tali piattaforme particolarmente attrattive per il performer: offrono la possibilità di espansione rapida dell'audience.

Tuttavia, tale espansione avviene all'interno di un ambiente regolato da logiche proprietarie. L'algoritmo agisce come guardiano: decide quali contenuti vengono mostrati, a chi e con quale frequenza. Il performer non controlla il canale di distribuzione; opera all'interno di un'infrastruttura governata da regole esterne.

Dal punto di vista strategico, queste piattaforme svolgono una funzione cruciale nella fase di costruzione del pubblico. Consentono di trasformare contenuti in attenzione, e attenzione in potenziale valore economico. Ma introducono anche un elemento di dipendenza: la visibilità non è un asset pienamente proprietario, bensì una concessione contingente, mediata da criteri che possono cambiare nel tempo.

La distinzione è centrale. Se le piattaforme di *matching* aumentano l'accesso alle opportunità professionali, le piattaforme di distribuzione aumentano l'accesso al pubblico. Ma in entrambi i casi, l'infrastruttura non appartiene al performer.

3. Piattaforme di monetizzazione diretta

Questa categoria comprende le piattaforme che consentono al performer di convertire l'*audience* in flussi di ricavo strutturati.

Patreon, Substack, il YouTube Partner Program rappresentano modelli differenti di monetizzazione, ma condividono una logica comune: trasformano l'attenzione in entrata economica diretta attraverso abbonamenti, *membership*, *revenue sharing* pubblicitario o contributi ricorrenti.

A differenza delle piattaforme di distribuzione, qui la funzione primaria non è l'amplificazione della visibilità, bensì la conversione dell'*audience* in ricavo. L'attenzione, già acquisita o costruita altrove, viene monetizzata tramite modelli che riducono l'intermediazione tradizionale (etichette discografiche, case editrici, agenzie).

In termini economici, queste piattaforme introducono un modello di *revenue sharing*: la piattaforma trattiene una percentuale delle entrate e fornisce in cambio infrastruttura tecnologica, sistemi di pagamento, gestione degli abbonamenti e talvolta strumenti di *analytics*. Il performer non vende direttamente al pubblico in modo completamente autonomo, ma partecipa a un sistema regolato da percentuali e condizioni stabilite unilateralmente.

Il performer non è più solo creatore di contenuto, ma micro-imprenditore che gestisce una base di utenti paganti. La stabilità economica non dipende esclusivamente dalla viralità, ma dalla capacità di costruire relazioni ricorrenti e disposte al pagamento.

Tuttavia, anche in questo caso, la piattaforma mantiene un ruolo centrale. Essa controlla l'infrastruttura di pagamento, l'accesso ai dati, le condizioni contrattuali. Il performer monetizza, ma non possiede pienamente il sistema attraverso cui monetizza. La relazione economica è mediata e, in parte, dipendente.

Queste piattaforme segnano il passaggio dalla visibilità alla sostenibilità. Se le piattaforme di distribuzione consentono di accumulare *audience*, quelle di monetizzazione consentono di trasformare tale *audience* in flusso di cassa.

Quindi un'elevata visibilità non garantisce automaticamente sostenibilità economica. La capacità di convertire l'attenzione in ricavo diventa una competenza distinta e specifica.

4. Piattaforme di servizio e micro-imprenditorialità

La quarta categoria comprende le piattaforme che non operano principalmente né come canali di *matching* né come distributori di attenzione né come strumenti diretti di monetizzazione, ma come infrastrutture operative che consentono al performer di organizzare la propria attività imprenditoriale.

Fiverr, Bandzoogle, Discord – pur molto diverse tra loro – condividono una funzione comune: esternalizzano parti dell'organizzazione aziendale del performer.

Fiverr consente di offrire servizi professionali in modo strutturato, trasformando competenze artistiche in prestazioni vendibili. Bandzoogle permette di costruire e gestire un sito proprietario senza competenze tecniche avanzate, offrendo strumenti per vendita diretta di *merchandising*, biglietti o musica. Discord consente la gestione di *community* chiuse, strutturando relazioni e interazioni in ambienti controllati.

Queste piattaforme non distribuiscono attenzione su larga scala, ma forniscono strumenti organizzativi. Non generano automaticamente *audience*, ma facilitano la gestione di quella esistente. Non sostituiscono il mercato, ma riducono i costi di coordinamento interno.

In termini economici, esse funzionano come infrastrutture modulari: consentono al performer di accedere a funzioni tradizionalmente proprie di un'impresa – marketing diretto, *customer relationship management*, gestione dei pagamenti, vendita servizi – senza doverle sviluppare internamente. Si tratta di una forma di esternalizzazione digitale dell'organizzazione aziendale.

Questa categoria introduce un elemento di maggiore controllo. Se nelle piattaforme di distribuzione la visibilità è mediata da algoritmi, e in quelle di monetizzazione il flusso

di cassa è regolato da percentuali, nelle piattaforme di servizi il performer può progressivamente accumulare asset più stabili: *mailing list*, *community* proprietarie, *database* clienti.

In altre parole, mentre alcune piattaforme amplificano la visibilità e altre convertono l'attenzione in ricavo, queste contribuiscono alla costruzione di capitale organizzativo.

La differenza è sostanziale:

la visibilità può essere volatile;

il ricavo può essere contingente;

ma una *community* strutturata o un canale diretto di contatto costituisce un asset più difendibile nel tempo.

Sintesi: ecosistema e dipendenza strutturale

Questa classificazione evidenzia un punto centrale: il performer non opera “su una piattaforma”, ma dentro un ecosistema di piattaforme con funzioni diverse e livelli differenti di dipendenza.

Matching, distribuzione, monetizzazione e servizi non sono alternative, ma componenti di un'architettura integrata. La combinazione tra queste determina il grado di autonomia economica e il profilo di rischio dell'attività.

2.2.3 Chi incassa davvero: commissioni, dati, *lock-in* e attenzione

Se il performer opera all'interno di un ecosistema di piattaforme con funzioni differenziate, la questione centrale diventa inevitabile: chi crea valore e chi lo cattura?

Nel capitalismo delle piattaforme, come evidenzia Srnicek (2017), la piattaforma non si limita a facilitare gli scambi, ma costruisce un'infrastruttura che organizza, regola e monetizza le interazioni tra più gruppi di utenti. Nel caso del performer digitale, il valore primario – contenuto creativo, relazione con l'*audience*, capitale simbolico – è generato dall'attività artistica. Tuttavia, la monetizzazione e la distribuzione di tale valore

avvengono all'interno di un'infrastruttura controllata dalla piattaforma. Non si tratta di una distorsione accidentale, ma di un assetto economico strutturale.

Commissioni e *revenue sharing*: la distribuzione del surplus

Le piattaforme operano prevalentemente attraverso modelli di *revenue sharing* o commissioni sulle transazioni. YouTube trattiene una percentuale sugli introiti pubblicitari, Patreon applica *fee* sugli abbonamenti, Fiverr trattiene una quota sulle prestazioni professionali. Secondo Rochet e Tirole (2003), nei mercati a due lati la struttura dei prezzi è progettata per massimizzare la partecipazione complessiva e l'effetto di rete, il che implica che uno di lati sostenga maggiormente il costo dell'infrastruttura.

Il punto non è la legittimità della remunerazione della piattaforma, ma la configurazione della distribuzione del surplus. Il performer sostiene costi creativi, investe tempo, assume rischio reputazionale ed economico. La piattaforma sostiene costi infrastrutturali, sviluppa tecnologia, gestisce i sistemi di pagamento e il traffico. L'asimmetria non risiede nella presenza di commissioni in sé, ma nel fatto che la piattaforma definisce unilateralmente le condizioni economiche e può modificarle nel tempo. Il performer opera quindi in un contesto di regolazione privata in cui il potere contrattuale è strutturalmente limitato.

Dati e controllo dell'informazione

Un secondo elemento cruciale riguarda il controllo dei dati.

Come sottolinea Srnicek (2017), il vero asset delle piattaforme non è il contenuto in sé, ma la raccolta, l'elaborazione e la monetizzazione dei dati generati dalle interazioni. Ogni visualizzazione, click e tempo di permanenza produce informazioni che alimentano algoritmi di raccomandazione e modelli pubblicitari.

Il contenuto è creato dal performer, ma i dati generati da quel contenuto sono accumulati dalla piattaforma, producendo una forma di dipendenza informativa: la piattaforma possiede una conoscenza aggregata del pubblico che il singolo performer non può replicare autonomamente. L'accesso ai dati è mediato e selettivo e le metriche fornite

sono funzionali all'ecosistema della piattaforma, non necessariamente all'autonomia strategica del creatore.

Effetti di rete e lock-in

Un ulteriore elemento strutturale è rappresentato dagli effetti di rete. Come evidenziano Parker, Van Alstyne e Choudary (2016), il valore di una piattaforma aumenta con il numero di partecipanti, generando dinamiche di concentrazione e barriere all'ingresso. Per il performer, questo significa che spostarsi su una piattaforma diversa comporta costi elevati e difficilmente quantificabili: perdita di follower, dispersione della *community*, azzeramento del ranking algoritmico e interruzione della monetizzazione attiva. Il *lock-in* non deriva da vincoli contrattuali espliciti, ma da costi di uscita impliciti che rendono l'infrastruttura un fattore di dipendenza cumulativa. L'autonomia imprenditoriale del performer è quindi esercitata entro un perimetro definito da architetture tecnologiche e regole che non controlla.

Sintesi analitica

La tensione tra creazione e appropriazione del valore non è una contraddizione contingente, ma una caratteristica strutturale del modello di piattaforma.

Il performer crea contenuto, relazione e capitale simbolico. La piattaforma organizza l'accesso, la visibilità, i dati e la monetizzazione. Non si tratta di sfruttamento nel senso tradizionale del termine, ma di una asimmetria infrastrutturale in cui il valore creativo è diffuso e il potere di coordinamento è concentrato. La competenza strategica del performer-micro-impresa non può quindi limitarsi alla produzione di contenuto: deve includere la comprensione dei meccanismi attraverso cui il valore viene trattenuto, redistribuito e reso dipendente da infrastrutture esterne.

2.2.4 Governare l'ecosistema: implicazioni manageriali per il performer

L'analisi delle piattaforme come infrastrutture economiche e della tensione tra creazione e appropriazione del valore conduce a una conseguenza inevitabile: il performer non può limitarsi a produrre contenuto. Deve progettare la propria architettura infrastrutturale. In questo contesto, la gestione delle piattaforme non è una scelta comunicativa, ma una decisione strategica di allocazione delle risorse che investe almeno quattro dimensioni tra loro interconnesse.

La prima riguarda il grado di concentrazione o diversificazione della presenza sulle piattaforme. Concentrarsi su un unico canale consente di sfruttare appieno gli effetti di rete e gli algoritmi di distribuzione, con una crescita potenzialmente più rapida e una visibilità più intensa. Tuttavia, l'esposizione al rischio infrastrutturale aumenta proporzionalmente: cambiamenti nelle *policy*, modifiche algoritmiche o riduzioni del *revenue share* possono compromettere la sostenibilità economica in tempi brevi. Diversificare su più piattaforme riduce questa dipendenza, ma comporta costi maggiori in termini di tempo, produzione e coordinamento. In termini manageriali, in cui il performer deve valutare dove si genera maggiore ritorno marginale, dove si concentra il rischio e quali piattaforme svolgono funzioni complementari all'interno del proprio sistema.

La seconda dimensione riguarda la natura degli asset costruiti nel tempo. Le piattaforme rappresentano infrastrutture in affitto: l'accesso all'*audience* è mediato, i dati non sono pienamente controllati, le condizioni possono cambiare unilateralmente. Asset come un sito proprietario, una *mailing list*, una *community* chiusa o una base abbonati trasferibile rappresentano invece un capitale relazionale più stabile, che appartiene al performer indipendentemente dalle dinamiche delle singole piattaforme. La distinzione è sostanziale: i follower su una piattaforma sono visibilità condizionata, mentre una *mailing list* è accesso diretto. La strategia ottimale non implica abbandonare le piattaforme – che restano canali fondamentali di acquisizione – ma affiancare progressivamente asset proprietari che riducano la vulnerabilità a shock esterni.

La terza dimensione riguarda la distinzione tra *audience* e *community*. Un errore frequente consiste nel trattare questi due concetti come equivalenti, mentre descrivono realtà molto diverse. Un'elevata visibilità non coincide necessariamente con una base economica sostenibile: ciò che determina stabilità è la presenza di una *community* coinvolta, disposta a sostenere nel tempo il progetto artistico. In termini economico-aziendali, la *community* può essere interpretata come capitale relazionale: un insieme di relazioni che generano flussi di ricavo ricorrenti, reputazione e resilienza. Le piattaforme di monetizzazione diretta consentono di trasformare l'attenzione in entrata prevedibile, ma la stabilità dipende dalla qualità del legame, non solo dalla quantità di follower. La micro-impresa artistica non cresce solo accumulando visualizzazioni, ma costruendo relazioni trasferibili tra contesti differenti.

La quarta dimensione riguarda la *governance* della dipendenza infrastrutturale. Poiché le piattaforme operano come infrastrutture essenziali, la completa autonomia è irrealistica. Tuttavia, è possibile ridurre la dipendenza attraverso una combinazione di strategie complementari: diversificazione funzionale delle piattaforme, costruzione progressiva di asset proprietari, raccolta di contratti diretti e mantenimento di un equilibrio tra visibilità pubblica e relazione privata. La questione non è sottrarsi al sistema delle piattaforme, ma governarlo consapevolmente. Il performer non controlla l'algoritmo, ma può controllare la propria architettura di presenza.

Nel complesso, l'ecosistema delle piattaforme ridefinisce il ruolo economico del performer non come semplice creatore visibile, ma come soggetto economico che deve integrare creatività, gestione del rischio e pianificazione infrastrutturale. È proprio in questa integrazione tra espressione artistica e razionalità economica che si compie pienamente la trasformazione del performer in micro-impresa.

2.3 Successo reversibile: rischio e volatilità competitiva

Se il mercato digitale ha ridefinito le modalità di accesso, visibilità e monetizzazione per il performer, la sua caratteristica più rilevante dal punto di vista economico è un'altra: l'instabilità strutturale.

A differenza dei mercati artistici tradizionali – caratterizzati da intermediazioni relativamente stabili, cicli di produzione più lenti e percorsi professionali progressivi – l'ambiente digitale presenta un'elevata volatilità sistemica. Le condizioni competitive possono mutare rapidamente per fattori esterni al controllo del performer.

Un cambiamento algoritmico può ridurre drasticamente la visibilità in poche settimane. Una modifica delle *policy* può limitare determinati formati o contenuti. Un trend può esplodere e saturarsi in tempi estremamente brevi. Una piattaforma può perdere centralità a favore di un nuovo ambiente emergente.

Il performer opera all'interno di un sistema in cui le regole del gioco non sono interamente prevedibili né stabili nel tempo. La domanda non è semplicemente “come differenziarsi”, ma “come operare in un ambiente caratterizzato da elevata incertezza”.

Questa configurazione introduce almeno tre elementi critici.

Il primo è la non-linearità dei risultati.

Nel mercato digitale, la relazione tra sforzo e rendimento non è proporzionale. Un contenuto può generare un'esposizione straordinaria indipendentemente dall'investimento sostenuto, mentre produzioni più elaborate possono ottenere ritorni limitati. La distribuzione dei risultati tende a essere fortemente centrata e diseguale. Ciò rende la pianificazione tradizionale meno affidabile e aumenta la variabilità dei flussi di attenzione e di ricavo.

Il secondo elemento è l'elevata esposizione a shock esterni.

Decisioni prese dalla piattaforma, variazioni nelle preferenze del pubblico o dinamiche reputazionali possono produrre effetti immediati e amplificati.

La reputazione, costruita nel tempo, può essere compromessa in modo rapido; la visibilità può crescere o ridursi bruscamente. La traiettoria professionale non è necessariamente cumulativa e lineare, ma può presentare salti, interruzioni e regressioni.

Il terzo elemento riguarda l'orizzonte temporale.

In un ambiente accelerato e volatile, l'incentivo può essere orientato al breve periodo: massimizzare la visibilità immediata, intercettare il trend del momento, adattarsi rapidamente ai segnali del sistema. Tuttavia, questa logica può entrare in tensione con la costruzione di competenze distintive e di una proposta artistica solida. L'ottimizzazione di breve termine non coincide necessariamente con la sostenibilità di lungo periodo.

Ne deriva una condizione peculiare: il performer digitale è al tempo stesso più autonomo e più esposto. Può accedere direttamente al mercato, ma deve gestire un ambiente meno prevedibile e più dinamico rispetto alle configurazioni tradizionali.

La competenza imprenditoriale richiesta non è quindi soltanto strategica o comunicativa, ma gestionale nel senso pieno del termine: capacità di assorbire variabilità, diversificare il rischio, adattarsi senza perdere coerenza operativa.

L'incertezza non è un'eccezione temporanea, ma una caratteristica strutturale del sistema.

In questa prospettiva, il mercato digitale delle arti performative non può essere interpretato unicamente come spazio di opportunità o come semplice estensione tecnologica del mercato tradizionale. È un ambiente competitivo ad alta volatilità, nel quale il successo è potenzialmente rapido ma altrettanto reversibile, e nel quale la gestione del rischio diventa componente integrante dell'attività artistica.

Il performer contemporaneo non opera più soltanto in un mercato dell'attenzione, ma in un sistema dinamico in cui la stabilità non è garantita e le traiettorie non sono lineari. Comprendere questa instabilità è condizione preliminare per leggere correttamente le opportunità e i limiti del contesto digitale.

Con questa consapevolezza si chiude l'analisi del capitolo: il mercato digitale non è solo uno spazio di visibilità, ma un ambiente economico complesso, caratterizzato da interdipendenza, accelerazione e incertezza strutturale. È dentro questa configurazione che il performer-micro-impresa è chiamato a operare.

CAPITOLO 3

DALLA TEORIA ALLA PRATICA: IL PERFORMER NEL MERCATO DIGITALE

3.1 Obiettivo e impostazione del capitolo

Nei capitoli precedenti il performer è stato analizzato come micro-impresa creativa: prima nella costruzione della propria identità e del proprio posizionamento strategico, poi nella relazione con le piattaforme che ne regolano visibilità, accesso e possibilità di crescita.

A questo punto, tuttavia, la questione non è più soltanto teorica.

Il problema non è più definire che cosa il performer sia, né descrivere le caratteristiche strutturali delle piattaforme in cui opera: entrambi questi passaggi sono stati affrontati nei capitoli precedenti. Si tratta ora di osservare come tutto questo si traduca nella pratica: come il performer prende decisioni, gestisce la propria presenza, si confronta con i vincoli e le opportunità del mercato digitale e costruisce nel tempo un percorso sostenibile.

In altre parole, si tratta di verificare se, e in che misura, il modello del performer come micro-impresa regga quando viene applicato alla realtà.

Il capitolo si articola in due livelli complementari. Il primo è un'analisi operativa delle piattaforme: non più come infrastrutture economiche – oggetto del capitolo precedente – ma come ambienti di lavoro quotidiano, con le loro logiche concrete, i loro meccanismi di distribuzione e le implicazioni pratiche che ne derivano per chi le abita ogni giorno. Il secondo è una raccolta di evidenze empiriche attraverso interviste qualitative a soggetti direttamente coinvolti nel contesto analizzato: un agente artistico, un cantante emergente e una performer specializzata in *pole dance*. L'obiettivo non è raccogliere testimonianze

generiche, ma utilizzare l'evidenza empirica per mettere alla prova – e dove necessario complicare – i concetti sviluppati nei capitoli precedenti.

È qui che il performer emerge non solo come figura analitica, ma come attore economico reale, chiamato a gestire identità, visibilità e sostenibilità all'interno di un sistema dinamico e non pienamente controllabile.

3.2 Le piattaforme nella pratica operativa

Se nel capitolo precedente le piattaforme sono state analizzate come infrastrutture economiche – classificate per funzione, esaminate nelle loro logiche di creazione e appropriazione del valore – in questa sezione l'attenzione si sposta su un livello diverso: quello del funzionamento concreto, quotidiano, operativo.

La domanda non è più “cosa sono le piattaforme” né “quale ruolo svolgono nel mercato digitale”, ma qualcosa di più diretto: come ci si lavora dentro ogni giorno? Quali meccanismi concreti determinano chi viene visto e chi no? Come si costruisce un contenuto che funzioni? Come si leggono i dati per orientare le scelte?

È a questo livello che la teoria incontra la pratica, e che le decisioni del performer smettono di essere astratte per diventare operative.

3.2.1 La distribuzione algoritmica: i meccanismi concreti

Nella pratica quotidiana, la visibilità non dipende semplicemente dal fatto di pubblicare un contenuto, ma da come quel contenuto viene trattato dal sistema di distribuzione della piattaforma nelle prime ore – talvolta nei primi minuti – dalla sua pubblicazione.

Su TikTok, il meccanismo è relativamente trasparente nella sua logica di fondo: ogni contenuto viene inizialmente distribuito a un campione ristretto di utenti. Se la risposta è positiva-misurata in termini di completamento del video, interazioni, condivisioni-la distribuzione si allarga progressivamente. Se il contenuto non trattiene l'attenzione, si

ferma. Questo significa che i primi secondi del video non sono semplicemente un'introduzione: sono un test. La decisione di continuare a guardare o di scorrere avviene in un intervallo brevissimo, e l'algoritmo la registra come segnale determinante.

Su Instagram la logica è strutturalmente simile, ma il sistema appare più sensibile a variabili aggiuntive: l'orario di pubblicazione, la qualità tecnica del contenuto, la presenza di tag pertinenti, la frequenza di pubblicazione nel tempo. A differenza di TikTok, dove la viralità può essere imprevedibile e discontinua, Instagram tende a premiare in modo più stabile chi costruisce una presenza regolare e tecnicamente curata.

Un elemento comune a entrambe le piattaforme, e spesso sottovalutato, riguarda le prime ore successive alla pubblicazione. L'interazione immediata – commenti, risposte, reazioni – genera un effetto di attrazione: i contenuti che mostrano già attività visibile vengono percepiti come rilevanti, sia dagli utenti sia dall'algoritmo. In questo senso, la visibilità non è solo il risultato di un sistema automatico, ma anche di un processo sociale: l'attenzione attira attenzione.

Un secondo elemento riguarda la fruizione senza audio. Una quota significativa degli utenti scorre i contenuti con il volume disattivato, il che rende il testo sovrapposto al video non una scelta estetica, ma una necessità funzionale: senza di esso, il contenuto rischia di non essere compreso e di essere ignorato anche da chi si sarebbe fermato a guardarlo.

3.2.2 Costruire un contenuto per le piattaforme

La produzione di contenuti per le piattaforme digitali è un'attività che richiede decisioni molto più precise di quanto appaia dall'esterno. Durata, formato, struttura narrativa, qualità tecnica: ogni elemento incide sulla probabilità che il contenuto venga distribuito e trattenuto.

La durata è una delle variabili più critiche. Contenuti troppo lunghi rischiano di non essere completati, abbassando il tasso di *retention* che gli algoritmi usano come segnale di qualità. Contenuti troppo brevi possono non generare abbastanza interazioni. Il punto ottimale dipende dalla piattaforma e dal tipo di contenuto, ma la direzione generale degli

ultimi anni è chiara: verso la sintesi. Questo ha costretto molti performer a ripensare completamente il proprio modo di produrre: non più esecuzioni complete, ma frammenti strategicamente selezionati, clip costruite per comunicare il massimo nel minimo tempo.

Anche la struttura interna del contenuto è oggetto di progettazione. L'inizio deve catturare l'attenzione immediatamente – un movimento forte, un cambio visivo, un elemento di sorpresa – per evitare che l'utente scorra prima ancora che il contenuto abbia avuto modo di dispiegarsi. Questo non significa rinunciare alla qualità artistica, ma imparare a comprimerla: rendere riconoscibile il proprio linguaggio nei primissimi secondi.

A questo si aggiunge la questione della coerenza visiva e stilistica. Le piattaforme, e in particolare Instagram, tendono a valorizzare i profili che mantengono nel tempo una riconoscibilità estetica: palette cromatica, tipo di inquadrature, atmosfera generale. Questa coerenza non è un'esigenza puramente estetica, ma ha una funzione strategica: rende il profilo immediatamente identificabile anche in un feed affollato, e contribuisce a costruire nel tempo quella riconoscibilità che è alla base del posizionamento.

3.2.3 Leggere i dati per orientare le scelte

Oltre alla produzione e alla distribuzione, le piattaforme offrono strumenti analitici che, se utilizzati consapevolmente, possono trasformare la gestione della presenza digitale da attività intuitiva ad attività orientata dai dati.

Strumenti come Spotify for Artists o Instagram Insights forniscono informazioni dettagliate sul pubblico: distribuzione geografica, fascia d'età, genere, orari di maggiore attività, tipologia di contenuti con maggiore *engagement*. Queste informazioni non servono solo a descrivere chi già segue il performer, ma a orientare le scelte future: quando pubblicare, che tipo di contenuto privilegiare, verso quali mercati geografici orientare la promozione.

La lettura dei dati introduce una dimensione manageriale esplicita nel lavoro del performer: non si tratta più solo di creare, ma di comprendere come la propria produzione viene ricevuta, da chi e in quale contesto. Questa competenza – ancora poco diffusa e

spesso sottovalutata – rappresenta uno dei fattori più significativi di differenziazione tra chi gestisce la propria presenza in modo strategico e chi si affida esclusivamente all'istinto o alla casualità.

3.2.4 La gestione multi-piattaforma

Raramente il performer opera su un'unica piattaforma. Più frequentemente, gestisce una presenza distribuita su canali diversi, ciascuno con le proprie logiche, i propri formati e il proprio pubblico. Questa moltiplicazione dei canali amplifica le opportunità, ma aumenta anche il carico di lavoro e la complessità gestionale.

La sfida non è semplicemente “essere presenti ovunque”, ma costruire un sistema integrato in cui ciascuna piattaforma svolge una funzione specifica e complementare alle altre. Una piattaforma può servire ad acquisire nuova *audience*, un'altra a consolidare la relazione con chi già segue, un'altra ancora a convertire l'attenzione in opportunità concrete o in entrate economiche. Quando questo sistema funziona, le piattaforme si alimentano a vicenda: la crescita su una si traduce in visibilità sulle altre, e la visibilità complessiva si converte in opportunità reali.

Questa logica richiede però una condizione preliminare: che il performer abbia una visione chiara di cosa vuole ottenere da ciascun canale. In assenza di questa chiarezza, la gestione multi-piattaforma rischia di diventare dispersiva, consumando energie senza produrre risultati coerenti.

3.3 Le interviste: evidenza empirica

3.3.1 Metodologia e profili

Al fine di integrare il framework teorico sviluppato nei capitoli precedenti con evidenze dirette dal campo, sono state condotte tre interviste qualitative a soggetti operanti nel contesto analizzato da prospettive complementari.

La scelta metodologica risponde a un'esigenza precisa: osservare come le dinamiche teoriche relative a identità, uso delle piattaforme e costruzione del valore si traducono nella pratica quotidiana, evidenziandone le implicazioni operative, le criticità e le eventuali divergenze rispetto ai modelli interpretativi adottati. Le interviste non hanno quindi una funzione meramente illustrativa – non servono a confermare quanto già detto – ma critica: sono lo strumento attraverso cui la teoria viene messa alla prova della realtà.

I tre profili coinvolti sono stati selezionati per garantire una pluralità di punti di osservazione sul fenomeno.

Alex Pacifico è agente artistico e fondatore di Alex Pacifico Management, figura con ruolo strategico e di mercato, in grado di leggere le dinamiche del settore dall'esterno e dall'alto, con una visione che attraversa più artisti e più contesti contemporaneamente.

Joe Romano è un cantante emergente, attivo nella produzione musicale e nella gestione autonoma della propria presenza digitale. La sua prospettiva è quella di chi costruisce il proprio percorso dall'interno, senza strutture di supporto esterne, sviluppando competenze operative attraverso l'esperienza diretta.

Ginevra Coppa è una performer specializzata in *pole dance*, impegnata nello sviluppo della propria attività professionale attraverso i canali social e le lezioni private. Il suo caso introduce una dimensione ulteriore: quella di un mercato di nicchia, in cui la visibilità digitale non è un vantaggio competitivo ma una condizione quasi necessaria per esistere professionalmente.

Quest'articolazione consente di analizzare il fenomeno da tre angolazioni differenti – strategica, operativa e applicativa – e di costruire un confronto ricco tra dimensione

teorica ed evidenza empirica. Le interviste sono state condotte seguendo una traccia comune strutturata attorno a nuclei tematici ricorrenti: identità e posizionamento, uso delle piattaforme, visibilità e algoritmo, coerenza e adattamento, monetizzazione e sostenibilità, rischio e instabilità. Alex Pacifico ha risposto per iscritto a domande strutturate; Joe Romano e Ginevra Coppa sono stati intervistati in forma di conversazione libera, successivamente trascritta e analizzata.

3.3.2 Identità e posizionamento

Nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente saturazione dell'offerta e da una disintermediazione sempre più marcata, l'identità del performer si conferma come variabile strategica centrale. Le evidenze raccolte non si limitano a confermare questo assunto teorico, ma lo arricchiscono con sfumature operative che i modelli astratti tendono a non cogliere.

Dal punto di vista del mercato, la prospettiva di Alex è netta: “non basta essere bravi, bisogna essere riconoscibili”. In un contesto in cui le opportunità emergono sempre più spesso da una prima esposizione digitale, l'identità funziona come filtro: ciò che permette a un artista di entrare – o meno – nel radar di chi seleziona. Non si tratta unicamente di stile o talento, ma di una combinazione coerente di autenticità percepita, consapevolezza e capacità di raccontarsi in modo distintivo. L'identità, in questa prospettiva, si configura come un asset strategico nel senso più preciso del termine: qualcosa che riduce la sostituibilità e aumenta la riconoscibilità comparativa.

Questa logica trova una traduzione operativa particolarmente concreta nella testimonianza di Joe. L'artista descrive il proprio profilo non come uno spazio personale, ma come una costruzione intenzionale e progettata: “ogni post che ho messo, ogni cosa che ho pubblicato, l'ho sempre curata nel dettaglio pensando: da fuori deve sembrare che io sia pronto ad entrare in un mondo più grande di me”. Il punto non è rappresentare ciò che si è nel momento presente, ma ciò che si vuole essere percepiti come. In questo senso, la gestione dell'identità assume caratteristiche pienamente manageriali: selezione dei

contenuti, controllo dell'immagine, rinuncia consapevole alla dimensione privata e attenzione costante alla coerenza visiva e narrativa.

Un aspetto particolarmente rivelatore riguarda il grado di controllo esercitato su elementi apparentemente marginali. Joe racconta di avere evitato di pubblicare i contenuti per un periodo intero a causa di un cambio di look – nello specifico, la crescita di un baffo – che avrebbe creato discontinuità rispetto alle foto e i video già pubblicati. Quella che potrebbe sembrare una preoccupazione secondaria rivela in realtà una consapevolezza profonda: l'identità digitale è un sistema coerente, e anche un dettaglio visivo incoerente può disturbare la percezione complessiva che il pubblico ha costruito nel tempo. Non si tratta di vanità, ma di gestione della memoria digitale - quel concetto di *path dependence* analizzato nel capitolo precedente, qui tradotto in una scelta operativa quotidiana.

Diverso, ma altrettanto significativo, è il percorso descritto da Ginevra. Nel suo caso, l'identità non nasce come costruzione strategica consapevole, ma evolve progressivamente in questa direzione attraverso un processo di apprendimento per tentativi. In una fase iniziale, la pubblicazione dei contenuti risponde a logiche esclusivamente artistiche e personali: "lo usavo veramente solo per me stessa, solo per mettere le cose che piacevano a me". Successivamente, tuttavia, si osserva un cambio di prospettiva netto: i contenuti vengono selezionati non più solo in base a ciò che rappresenta l'artista, ma anche in funzione di ciò che genera valore per il pubblico di riferimento. Come emerge dalla sua esperienza, sequenze tecnicamente più semplici – e quindi più accessibili – risultano spesso più efficaci rispetto a performance più complesse: "se posto una coreografia contemporanea al palo a terra, a quante persone può interessare?"

Questo passaggio è cruciale perché segna il momento esatto in cui il performer smette di operare esclusivamente come artista e inizia a comportarsi come un soggetto economico, orientando le proprie scelte in base a logiche di domanda, target e utilità percepita. È la transizione che questa tesi ha teorizzato nel primo capitolo, qui osservata dall'interno, nel momento in cui avviene.

La definizione del pubblico assume in questo processo un ruolo centrale e, per certi versi, controintuitivo. Ginevra descrive come il proprio posizionamento sia stato rafforzato attraverso una scelta apparentemente in contraddizione con la logica della crescita: la

perdita volontaria di follower. Modificando progressivamente il proprio profilo – da contenuti che attraevano un pubblico maschile generico a contenuti orientati specificatamente alle pratiche di *pole dance* – ha perso una parte della propria *audience*. Ma quella perdita era funzionale: il pubblico che è rimasto, e quello che è arrivato dopo, è coerente con i suoi obiettivi professionali. “Avevo molti più follower uomini“, racconta, “di quel pubblico non mi interessava”. Non tutta la visibilità è utile. Non tutto il pubblico è rilevante. Questa è segmentazione attiva, applicata con consapevolezza pratica da chi non ha mai studiato marketing ma ha imparato a ragionare come un’impresa.

Le tre prospettive convergono quindi nel delineare un quadro in cui l’identità del performer non è un dato stabile né un’espressione spontanea, ma il risultato di un processo continuo di costruzioni, selezione e adattamento. Ciò che le differenzia è il grado di consapevolezza con cui questo processo viene gestito: esplicito e attento nel caso di Joe, emergente per esperienza nel caso di Ginevra, o osservato dall’esterno con lucidità strategica nel caso di Alex. Ma in cui tutti e tre i casi, la direzione è la stessa: l’identità diventa il punto di incontro tra dimensioni artistica e logiche di mercato, e la sua gestione assume a tutti gli effetti le caratteristiche di una funzione manageriale.

3.3.3 Uso delle piattaforme e gestione operativa

Se la sezione precedente ha mostrato come l’identità del performer si costruisca attraverso scelte consapevoli progressive, questa si concentra sul livello ancora più concreto: come le piattaforme vengono utilizzate nella pratica quotidiana, con quali logiche, quali strumenti e quali obiettivi.

Ciò che emerge con immediatezza dalle interviste è che le piattaforme non vengono mai utilizzate in modo indistinto. Ciascuna risponde a una funzione precisa all’interno di un sistema più ampio, e la capacità di distinguere queste funzioni – e di sfruttarle in modo integrato – rappresenta uno dei principali fattori di differenziazione tra chi gestisce la propria presenza in modo strategico e chi si limita a pubblicare.

La distinzione più netta emerge dal confronto tra le esperienze di Joe e Ginevra, che descrivono un rapporto con le piattaforme sorprendentemente simile nella struttura, pur partendo da contesti e discipline completamente diversi.

Per Joe, ogni piattaforma occupa uno spazio preciso all'interno del proprio sistema di lavoro. Instagram è lo spazio della costruzione relazionale e della gestione dell'immagine: è qui che si concentra la cura del profilo, l'interazione con il pubblico e la creazione di *engagement* qualificato. TikTok, al contrario, viene descritto come un ambiente caratterizzato da maggiore imprevedibilità, dove la visibilità dipende in misura significativa dalla quantità di contenuti prodotti e da dinamiche meno controllabili: “su TikTok più pubblici più è probabile che un video ti vada virale, però non è detto che quello che pubblichi dopo diventi virale lo stesso”. Spotify for Artists, infine, svolge una funzione completamente diversa dalle prime due: non è uno spazio di esposizione, ma uno strumento analitico, utilizzato per comprendere la composizione del pubblico, monitorarne la distribuzione geografica e orientare le scelte future. Come sintetizza Joe con efficacia: “se non sai chi è il tuo pubblico, non sai a chi venderti”.

Questa articolazione rivela un approccio che va ben oltre la semplice presenza sulle piattaforme. Joe opera come un soggetto capace di integrare strumenti diversi all'interno di una logica coerente, combinando visibilità, analisi e relazioni in un sistema unitario. Non è attitudine acquisita attraverso formazioni specifiche, ma sviluppata per via empirica, attraverso anni di osservazione dirette e sperimentazioni continue – al punto che oggi applica le stesse logiche anche nella gestione dei profili social dell'azienda per cui lavora.

Una dinamica analoga, con caratteristiche proprie, emerge nel caso di Ginevra. Anche qui le piattaforme non sono intercambiabili: “Instagram è lavoro, TikTok è svago”. Questa distinzione apparentemente semplice, nasconde in realtà una consapevolezza operativa sofisticata. Instagram è il luogo in cui avviene la conversione: da qui derivano le richieste di lezioni private, le partecipazioni a eventi, le collaborazioni professionali. TikTok funziona invece come spazio di espansione e acquisizione di nuova *audience*, con effetti indiretti ma misurabili sul profilo principale: “grazie a TikTok ho avuto tanti follower nuovi su Instagram, che poi si sono tradotti in persone che mi hanno scritto per venire a fare lezioni private con me”. La catena è chiara e concreta: TikTok genera visibilità, quella visibilità si trasferisce su Instagram, e Instagram converte in clienti reali.

Vale la pena soffermarsi su un elemento che entrambi gli artisti condividono e che chiaramente viene tematizzato in modo esplicito: l'importanza della gestione dell'interazione nelle prime ore dalla pubblicazione. Joe descrive con precisione questa tattica: rispondere ai commenti immediatamente dopo la pubblicazione non è solo un gesto di cortesia verso il pubblico, ma una leva algoritmica consapevole. “Le persone vanno dove ci sono le persone”: un post che mostra già attività visibile attrae ulteriore attenzione, sia da parte degli utenti sia da parte dell'algoritmo che interpreta quell'interazione come segnale di rilevanza. Ginevra, dal canto suo, conferma questa logica e la estende: rispondere a tutti i commenti, anche quelli negativi, è parte integrante della costruzione di una *community* coerente e fidelizzata.

Un secondo elemento operativo particolarmente rilevante riguarda la costruzione della presenza nel tempo, non solo nel singolo contenuto. Joe descrive una tattica di gestione delle storie che rivela una pianificazione tutt'altro che improvvisata: periodi di pubblicazione intensa, in cui vengono condivisi aggiornamenti frequenti per mantenere presenza e creare familiarità, seguiti da un silenzio strategico che aumenta l'attesa, e poi un singolo contenuto - quello più importante, quello che deve ricevere massima attenzione – pubblicato nel momento in cui il pubblico è più ricettivo. “Per sei giorni ho pubblicato tanto su ciò che stavo facendo, poi silenzio, e poi qualche giorno dopo: tra un giorno esce la mia nuova canzone”. Non è casualità, è orchestrazione.

Un terzo aspetto riguarda il modo in cui questa competenza operativa si è sviluppata. In nessuno dei due casi si tratta di un approccio acquisito attraverso percorsi formativi strutturati o supporti esterni. Ginevra lo dice esplicitamente: “ho trovato una strategia provando “. Joe lo conferma implicitamente, descrivendo anni di sperimentazioni su formati, durata, orari e stili diversi prima di arrivare a un sistema che funziona. Questo elemento è teoricamente rilevante: suggerisce che nel contesto dei performer digitali la competenza strategica non si trasmette per via teorica, ma si costruisce attraverso un processo iterativo di tentativi, errori e aggiustamenti continui. È una forma di apprendimento organizzativo applicata a livello individuale – esattamente il tipo di *dynamic capability* che Teece, Pisano e Shuen descrivono nel primo capitolo, qui si osserva della sua forma più concreta e quotidiana.

La prospettiva di Alex completa il quadro introducendo una dimensione che gli artisti, immersi nella pratica, tendono a dare per scontato: l'intenzionalità come discriminante. "Alcuni costruiscono un percorso, altri semplicemente pubblicano """. La differenza non sta nella quantità di contenuti prodotti, né nella qualità tecnica, ma nella presenza – o assenza – di una direzione strategica che orienti le scelte nel tempo. Le piattaforme non determinano il successo: amplificano le scelte di chi le usa. E amplificano tanto le scelte buone quanto quelle cattive.

Nel complesso, ciò che emerge è un'immagine del performer contemporaneo come operatore di un sistema complesso, in cui creatività, analisi dei dati, gestione delle relazioni e pianificazione dei contenuti convivono e si alimentano reciprocamente. Le piattaforme, in questa prospettiva, non sono semplici vetrine, ma infrastrutture operative all'interno delle quali il performer costruisce, coordina e sviluppa la propria attività in modo sempre più consapevole e orientato al mercato.

3.3.4 Visibilità, algoritmo e coerenza

Se la sezione precedente ha mostrato come le piattaforme vengono gestite nella pratica operativa, questa affronta una tensione più profonda: quella tra la necessità di essere visibili e la necessità di restare coerenti con la propria identità. Si tratta di due esigenze che, nel contesto digitale, non sempre vanno nella stessa direzione.

Visibilità e algoritmo: un controllo sempre parziale

Il primo elemento che emerge con forza dalle interviste è che la visibilità, nel contesto delle piattaforme digitali, non è né pienamente controllabile né direttamente proporzionale al valore intrinseco del contenuto. È invece il risultato di un'interazione dinamica del comportamento degli utenti, logiche algoritmiche e scelte operative del performer – e questa interazione produce esiti che spesso sorprendono anche chi ha più esperienza.

Joe lo sintetizza con una frase che vale più di molte analisi teoriche: “alla fine sono le persone che rendono tutto gigante“. Anche un contenuto tecnicamente imperfetto può ottenere risultati straordinari se intercetta una reazione collettiva nel momento giusto. L’algoritmo non premia la qualità in senso assoluto: premia ciò che genera interazione, indipendentemente dal livello tecnico o artistico. Questo introduce una prima tensione significativa che la teoria da sola non riesce a catturare: il successo di un contenuto non coincide necessariamente con il suo valore artistico e il performer deve imparare a convivere con questa risonanza senza lasciarsene destabilizzare.

Ginevra conferma questa dinamica dalla propria esperienza: le sequenze tecnicamente più semplici, quelle accessibili anche alle principianti, performano sistematicamente meglio rispetto alle esecuzioni più avanzate. La visibilità si lega alla capacità di essere compresi, salvati, replicati – non alla qualità assoluta della performance. Per un artista che ha costruito la propria identità sulla tecnica e sulla ricerca espressiva, questa scoperta ha implicazioni concrete: non significa abbassare il livello, ma imparare a calibrare cosa mostrare e a chi, in funzione degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Il grado di controllo percepito sulla visibilità è un secondo elemento rilevante. Esistono pratiche che aumentano la probabilità di essere distribuiti – la scelta degli orari, la gestione dell’interazione nelle prime ore, la qualità tecnica del contenuto, la coerenza del profilo del tempo – ma nessuna di queste garantisce risultati. Il controllo è sempre parziale. La distinzione tra piattaforme è in questo senso significativa: Instagram viene percepito come un ambiente relativamente più prevedibile, in cui alcune logiche possono essere comprese e sfruttate con una certa affidabilità; TikTok, al contrario, viene descritto da entrambi gli artisti con uno spazio più imprevedibile, in cui la viralità risponde a dinamiche meno trasparenti e difficilmente replicabili. Joe lo descrive con precisione: un formato può funzionare per un periodo, poi smettere di funzionare senza una ragione apparente. L’unica risposta possibile è la sperimentazione continua.

Questo imprevedibilità genera un paradosso operativo concreto: per aumentare la probabilità di visibilità è necessario produrre contenuti in modo continuativo, ma senza la garanzia di un ritorno proporzionale all’investimento. Il performer si trova quindi a operare in un contesto di elevata incertezza strutturale, in cui tempo, energia e risorse non

producono risultati lineari. È esattamente la condizione di non linearità descritta nel capitolo precedente qui vissuta dall'interno.

Coerenza e adattamento: una tensione gestita, non risolta

Accanto alla questione della visibilità, le interviste mettono in luce una seconda tensione, altrettanto strutturale: quella tra il mantenimento di una coerenza identitaria nel tempo e la pressione costante delle piattaforme verso l'adattamento ai trend e ai formati dominanti.

La posizione di Alex è chiara: ciò che penalizza maggiormente un artista non è il cambiamento in sé, ma la discontinuità non gestita. "Più che l'evoluzione, è la confusione a creare distanza". La coerenza non coincide con la rigidità – un artista può e deve evolvere – ma con la capacità di mantenere un filo narrativo riconoscibile anche attraverso il cambiamento. È la distinzione tra modificare la periferia e modificare il nucleo, già introdotta nel capitolo precedente, qui confermata dall'osservazione diretta del mercato.

Joe adotta su questo punto, un approccio che potremmo definire di adesione selettiva. Riconosce il potenziale dei trend in termini di visibilità, ma subordina sempre la scelta di aderirvi a una valutazione di coerenza con il proprio percorso artistico: "nel momento in cui c'è un trend che non mi rappresenta, cerco sempre di evitarlo". L'adattamento non è automatico, ma filtrato. Anche quando un contenuto potrebbe funzionare algoritmicamente, la decisione finale dipende dalla sua compatibilità con l'immagine che l'artista sta costruendo nel tempo. In questo senso, i trend diventano un banco di prova della solidità identitaria: più il posizionamento è chiaro, più è possibile selezionare con consapevolezza cosa adottare e cosa rifiutare.

Il caso di Ginevra introduce una prospettiva diversa e per certi versi più sfumata. Pur dichiarando di non sentirsi naturalmente orientata ai trend riconosce come l'evoluzione del proprio utilizzo dei social l'abbia portata a integrare progressivamente contenuti più funzionali alla piattaforma del proprio pubblico. L'attenzione si è spostata da ciò che piace a lei a ciò che funziona per chi la segue. Questo spostamento non viene vissuto come una perdita di autenticità, ma come un apprendimento operativo: una competenza acquisita attraverso l'esperienza che ha reso la sua presenza più efficace senza snaturarla.

Ciò che emerge dal confronto tra le tre prospettive non è quindi una contrapposizione netta tra coerenza e adattamento, ma un continuo processo di mediazione. Il performer non sceglie una volta per tutte, ma valuta di volta in volta quanto avvicinarsi alle logiche della piattaforma e quanto invece mantenere le distanze. La sostenibilità di questo equilibrio dipende da una condizione preliminare: avere un'identità sufficientemente chiara da sapere cosa si può modificare e cosa non si può toccare senza perdere riconoscibilità.

In questo senso, visibilità e coerenza non sono obiettivi alternativi, ma dimensioni che devono essere gestite simultaneamente. La visibilità senza coerenza produce attenzione episodica ma non costruisce riconoscibilità nel tempo. La coerenza senza visibilità preserva l'identità ma non genera opportunità. È nell'equilibrio tra le due – instabile, dinamico, mai definitivo – che si gioca una parte significativa del percorso del performer contemporaneo.

3.3.5 Monetizzazione e sostenibilità

Tra tutti i temi emersi dall'interviste, quello della monetizzazione è forse il più rivelatore – e il più lontano dalle semplificazioni che spesso circolano attorno al mondo dei creator digitali. L'idea che visibilità equivalga automaticamente a guadagno, o che un grande numero di follower garantisca stabilità economica, viene smontata con precisione dalle esperienze dirette dei tre intervistati.

La prima distinzione fondamentale che emerge è quella tra visibilità e conversione. Sono due processi diversi, che richiedono competenze diverse e che non si implicano necessariamente a vicenda. Come osserva Alex con la lucidità di chi osserva il mercato dall'esterno: “ci sono artisti molto visibili che faticano a monetizzare e altri meno esposti che costruiscono modelli solidi“. Il valore economico non dipende dal livello di esposizione, ma dalla capacità di trasformare quella esposizione in qualcosa di concreto: opportunità, relazioni, fonti di reddito strutturate.

Le esperienze di Joe e Ginevra illustrano due modalità diverse – e complementari – attraverso cui questa conversione può avvenire nella pratica.

Nel caso di Joe, la monetizzazione diretta attraverso le piattaforme è esplicita ma marginale. Su TikTok è possibile generare entrate proporzionali alle visualizzazioni, ma i numeri sono eloquenti: 15 milioni di visualizzazioni corrispondono a circa 1500 €. Una cifra non trascurabile per un singolo contenuto, ma difficilmente replicabile con continuità e insufficiente come base economica stabile. Su Instagram la monetizzazione diretta è ancora più limitata: i guadagni provengono da fonti esterne – collaborazioni, sponsorizzazioni – che usano le piattaforme come vetrina ma si concretizzano altrove. A questo si aggiunge un vincolo tecnico rilevante: la monetizzazione su TikTok si attiva solo per contenuti originali, non per cover o rielaborazioni di brani altrui, il che esclude automaticamente una parte significativa della produzione di molti musicisti.

Il vero ruolo dei social, nella prospettiva di Joe, non è quindi generare entrate dirette ma costruire credibilità. La presenza online funziona come una garanzia percepita nei confronti di chi offre opportunità lavorative: “se non vedono cose su Internet, non ti chiamano“. È questo meccanismo – e non la monetizzazione diretta – ad aver prodotto i risultati economici più significativi nel suo percorso. La collaborazione con l’agenzia per cui lavora attualmente è nata dai social. Gli ingaggi per eventi privati e matrimoni di lusso sono arrivati dopo che alcune agenzie hanno visto i suoi video online. Il valore non si esaurisce all’interno della piattaforma: si genera lì, ma si concretizza fuori.

Il caso di Ginevra presenta una struttura diversa, con una relazione più diretta tra presenza digitale e generazione di reddito. I social non sono solo uno strumento di legittimazione, ma un canale di acquisizione clienti nel senso più operativo del termine: le richieste di lezioni private, le partecipazioni a eventi e le collaborazioni con brand – come quella recente con AW Lab – derivano in larga parte della visibilità digitale. “I social sono un curriculum vivente”, sintetizza con una formula che cattura perfettamente questa funzione: non uno spazio di intrattenimento, ma una vetrina professionale sempre aggiornata e sempre accessibile.

Anche in questo caso, però, la relazione tra follower e reddito non è lineare. Ginevra lo chiarisce esplicitamente: avere molti follower non significa necessariamente lavorare di più o guadagnare di più. Significa avere più probabilità di farlo, a condizione che il pubblico sia coerente con la propria attività professionale. È qui che torna il tema della segmentazione affrontato nella sezione sull’identità: il pubblico maschile generico che

seguiva il suo profilo nella fase iniziale non si traduceva in clienti, in collaborazione, in opportunità reali. Il pubblico femminile specializzato che ha costruito negli ultimi due anni, sì. La qualità del pubblico, in termini di coerenza con gli obiettivi professionali, conta più della sua dimensione assoluta.

Un terzo elemento rilevante riguarda la diversificazione delle fonti di reddito, che emerge trasversalmente dalle tre prospettive come condizione necessarie per la sostenibilità economica nel lungo periodo. Alex lo affermano in modo diretto: i modelli più solidi non dipendono da un'unica fonte, ma combinano attività live, collaborazioni, servizi e contenuti in un sistema integrato che distribuisce il rischio e garantisce continuità anche quando una delle fonti si riduce o si interrompe. Joe lo pratica concretamente: la collaborazione con l'agenzia, gli eventi dal vivo, i contenuti digitali e la gestione dei profili social altrui costituiscono un insieme di attività complementari che nessuna singola piattaforma potrebbe sostenere da sola. Ginevra guarda nella stessa direzione: le lezioni private in presenza, quelle online, la partecipazione a eventi con brand, il progetto futuro di una piattaforma di videolezioni a pagamento disegnano un modello in costruzione che punta esplicitamente a non dipendere da un unico canale.

Proprio questa prospettiva futura di Ginevra introduce un elemento che vale la pena sottolineare. L'idea di creare una piattaforma proprietaria di videolezioni non è solo un progetto imprenditoriale: è la traduzione pratica di quel principio – analizzato nel capitolo precedente – secondo cui gli asset proprietari offrono una stabilità strutturalmente diversa rispetto alla visibilità condizionata dalle piattaforme. Una community di abbonate che acquistano contenuti direttamente non dipenderà dagli algoritmi di TikTok o Instagram, non è soggetta a cambiamento nelle *policy*, non può essere azzerata da un aggiornamento del sistema di distribuzione. È un capitale relazionale che appartiene all'artista, non alla piattaforma.

Nel complesso, ciò che emerge dalle interviste è un quadro in cui la sostenibilità economica del performer contemporaneo non dipende dalla capacità di “fare i numeri”, ma dalla competenza nel costruire un sistema in cui visibilità, credibilità e offerta concreta si alimentano reciprocamente. Le piattaforme sono parte di questo sistema – una parte essenziale – ma non ne sono il centro. Il centro è la capacità del performer di trasformare

l'attenzione in valore reale, attraverso un modello operativo che non si esaurisce dentro uno schermo.

3.3.6 Rischio, dipendenza e instabilità

Accanto alle opportunità, le interviste mettono in luce una dimensione che tende a rimanere in secondo piano nelle narrazioni più ottimistiche sulla *creator economy*: la fragilità strutturale del sistema in cui il performer opera.

Questa fragilità non riguarda solo la volatilità della visibilità – già analizzata nella sezione precedente – ma qualcosa di più profondo: il rapporto tra autonomia e dipendenza, tra libertà operativa e vulnerabilità alle logiche di un sistema che il performer abita, ma non controlla.

Alex lo descrive come un paradosso: “gli artisti hanno più strumenti per fare da soli, ma allo stesso tempo diventano molto più legati alle logiche delle piattaforme. Quindi sì, più autonomi in teoria, ma anche più esposti, e in certi casi dipendenti“. Questa tensione è strutturale, non contingente. Non dipende da scelte sbagliate o da mancanza di competenza: è una caratteristica intrinseca nel modello in cui il performer opera. Le piattaforme offrono accesso diretto al mercato, eliminando molti degli intermediari tradizionali, ma introducono al loro posto una dipendenza infrastrutturale che ha caratteristiche proprie: invisibile nei momenti in cui tutto funziona, evidente e difficilmente gestibile nei momenti in cui qualcosa cambia.

Il rischio più immediato è quello della volatilità della visibilità. Un contenuto può performare molto bene, il successivo non essere distribuito affatto, anche se simile per qualità e formato. Un profilo può crescere rapidamente per mesi e poi fermarsi senza una ragione apparente. Un cambiamento algoritmico può ridurre drasticamente la portata organica dei contenuti nel giro di poche settimane. Questa non linearità – già descritta in termini teorici nel capitolo precedente – viene vissuta dagli artisti come una condizione di fondo con cui fare i conti ogni giorno, non come un’eccezione.

Joe la gestisce con una certa distanza pragmatica, anche grazie a un percorso costruito in parte al di fuori delle piattaforme. La sua attività professionale non dipende esclusivamente dalla visibilità digitale: gli eventi dal vivo, la collaborazione con l'agenzia e la gestione dei profili social altrui costituiscono un sistema abbastanza diversificato da assorbire le oscillazioni. "Dipendere proprio no", dice, pur riconoscendo che i social sono diventati una componente essenziale del proprio lavoro. La dipendenza non è totale, ma è reale.

Il caso di Ginevra introduce una prospettiva diversa e, per certi versi più esposta. In un mercato di nicchia come quello della *pole dance*, la visibilità digitale non è un vantaggio competitivo aggiuntivo: è una condizione quasi necessaria per esistere professionalmente. "Se ti apri uno studio e hai 500 follower o se lo apri ne hai 10.000, è tutt'altra cosa". In questo contesto la dipendenza dalle piattaforme assume un peso diverso rispetto a quello che può avere per un artista con una base professionale più consolidata e più diversificata. Non è una scelta strategica, ma una necessità operativa: senza visibilità online, il rischio concreto è quello di non essere raggiungibili dal proprio pubblico potenziale.

Questa differenza tra i due artisti è teoricamente rilevante: suggerisce che il grado di dipendenza dalle piattaforme non sia uniforme, ma varia in funzione del settore, del livello di nicchia del mercato e del grado di diversificazione del modello operativo. Chi opera in mercati più ampi e con maggiore presenza offline può permettersi un rapporto più distaccato con le piattaforme. Chi opera in mercati specializzati, dove la comunità di riferimento è distribuita geograficamente e difficile da raggiungere attraverso canali tradizionali, ne dipende in misura strutturalmente maggiore.

Un elemento ulteriore, introdotto da Ginevra con una riflessione che va oltre la propria esperienza personale, riguarda l'impatto delle piattaforme sulle nuove generazioni. Osservando i propri allievi adolescenti, descrive un cambiamento nei modi di stare al mondo che va oltre l'uso dei social come strumento professionale: una dipendenza più profonda, che incide sulla reattività, sulla capacità di attenzione, sul modo di relazionarsi. "Gli adolescenti di oggi mi spaventano", dice, descrivendo ragazze che durante le lezioni sembrano presenti solo in parte, come se una porzione della loro attenzione fosse permanentemente altrove. Questa osservazione non riguarda direttamente il tema della

tesi, ma lo arricchisce: il rischio delle piattaforme non è solo economico o professionale, ma culturale e generazionale, e si estende ben oltre il contesto delle performer.

Nel complesso, ciò che emerge è un sistema in cui opportunità e fragilità convivono in modo inscindibile. Le piattaforme ampliano le possibilità di accesso al mercato, abbassano le barriere all'ingresso e moltiplicano i canali attraverso cui costruire visibilità e opportunità. Ma rendono anche il percorso meno stabile, più esposto a variabili esterne non controllabili strutturalmente, dipendente da infrastrutture che il performer abita senza possedere.

In questo scenario la differenza non sta nel limitare il rischio – che è inevitabile e strutturale – ma nella capacità di gestirlo: diversificando le fonti di reddito, costruendo asset proprietari, coltivando relazioni che non dipendono da un singolo canale, e mantenendo una consapevolezza lucida dei limiti del sistema in cui si opera. Non è una soluzione, ma è la condizione necessaria per costruire un percorso sostenibile dentro un sistema che non offre garanzie.

3.4 Discussione: tra teoria ed evidenza

Le evidenze raccolte attraverso le interviste consentono di fare un bilancio rispetto al framework teorico sviluppato nei capitoli precedenti. L'obiettivo di questa tesi era verificare se e in che misura il modello del performer come micro-impresa creativa – costruito – attorno ai concetti di vantaggio competitivo, posizionamento strategico e gestione della presenza digitale – trovasse riscontro nella realtà operativa di chi quel mercato lo abita ogni giorno. La risposta è sì, ma con alcune precisazioni che la sola teoria non avrebbe potuto anticipare.

Il primo elemento di conferma riguarda il posizionamento e la gestione dell'identità. Il capitolo 2, riprendendo Porter (1996) e Ries & Trout (1981), sosteneva che il posizionamento non è un esercizio accessorio ma una scelta strategica strutturale: occupare uno spazio mentale preciso nella mente del pubblico, fondato sulla coerenza e sulla rinuncia consapevole a ciò che non si è. Le interviste confermano questa logica nella pratica. Joe gestisce la propria identità digitale come un sistema coerente da proteggere

nel tempo, consapevole che anche una discontinuità visiva apparentemente marginale può incrinare la percezione che il pubblico ha costruito: è la logica della *path dependence* – introdotta nel capitolo 2 – applicata nelle scelte quotidiane, senza che quel nome venga mai pronunciato. Ginevra, dal canto, ha ridefinito il proprio pubblico accettando di perdere followers pur di costruire un’audience coerente con i propri obiettivi professionali: una forma concreta di posizionamento selettivo, esattamente nei termini in cui la teoria lo descrive.

Il secondo elemento di conferma riguarda la distinzione tra visibilità e valore economico, uno dei punti centrali del modello della catena del valore sviluppato nel primo capitolo. I dati emersi dalle varie interviste la confermano con precisione: quindici milioni di visualizzazioni su TikTok corrispondono a circa millecinquecento euro di entrate dirette. La visibilità da sola non genera valore economico stabile. Il vero meccanismo di conversione – coerente con la logica della redditività indiretta e relazionale descritta nel capitolo 1 – è la credibilità che quella visibilità costruisce agli occhi di chi seleziona, ingaggia e collabora. Il valore si genera dentro le piattaforme, ma si concretizza fuori: negli ingaggi, nelle collaborazioni, nelle opportunità che arrivano perché qualcuno ha visto qualcosa online.

Accanto alle conferme, l’evidenza empirica introduce però due correzioni rilevanti al modello teorico. La prima riguarda le *dynamic capabilities*: il capitolo 1, riprendendo Teece, Pisano e Shuen (1997), le descriveva come la capacità di riconfigurare risorse e competenze in risposta al cambiamento. Nella pratica, però, questa capacità non emerge da percorsi intenzionali o formativi strutturati – emerge dall’esperienza diretta, per tentativi ed errori. Ginevra lo dice esplicitamente: “ho trovato una strategia provando”. Joe lo conferma con anni di sperimentazioni su formati, orari e stili diversi. La competenza strategica, in questo contesto, non è un punto di partenza ma un risultato: qualcosa che si accumula nell’azione, non che si pianifica prima di agire. La seconda correzione riguarda la dipendenza dalle piattaforme, descritta nel capitolo 2 come una condizione strutturale generale. Le interviste mostrano invece che il suo peso varia significativamente: chi opera in un mercato di nicchia come la *pole dance* dipende dalla visibilità digitale in modo quasi necessario, mentre chi ha una presenza professionale diversificata può permettersi un rapporto più distaccato.

modello teorico non coglieva questa differenziazione, e l'evidenza empirica la rende invece centrale.

Nel complesso, il framework del performer come micro-impresa creativa regge – ma nella pratica risulta più iterativo, più sensibile al contesto e più esposto all'incertezza di quanto la teoria da sola riesca a rappresentare. Non è una smentita: è un arricchimento. Ed è esattamente il contributo che l'evidenza empirica, quando è raccolta con rigore, può offrire a qualsiasi modello teorico.

Conclusione

Esiste un paradosso che chi lavora nell'arte conosce intimamente, anche quando non ha le parole per nominarlo: più si diventa bravi, più ci si rende conto di quanto poco il talento basti. Non è una scoperta amara – è una liberazione. Significa che il percorso non dipende solo da ciò che si sa fare, ma da come si sceglie di farlo, dove, per chi, con quale direzione e con quale consapevolezza. È da questo scarto – tra il talento e la capacità di governarlo – che nasce tutta la distanza tra chi costruisce una carriera e chi aspetta che accada.

Questa tesi è nata da quella consapevolezza. E i tre capitoli che la compongono sono stati, ciascuno a modo suo, un tentativo di darle forma rigorosa.

Il primo ha mostrato che la carriera artistica è sempre stata un progetto imprenditoriale. Non nel senso riduttivo del termine, ma nel senso più preciso: un processo di costruzione, gestione e valorizzazione di risorse che sono allo stesso tempo artistiche ed economiche. Il corpo di un danzatore, la voce di un cantante, lo stile di un performer: risorse preziose, rare, difficili da imitare. Ma risorse che diventano vantaggio competitivo solo quando vengono inserite in un progetto coerente, sostenuto nel tempo, capace di trasformare il talento in riconoscibilità e la riconoscibilità in valore. La tensione tra creatività e mercato non è un ostacolo: è il materiale grezzo con cui ogni artista lavora, ogni giorno, anche senza saperlo.

Il secondo ha spostato lo sguardo sul contesto in cui questo lavoro avviene oggi: un mercato digitale che ha abbattuto le barriere all'ingrosso e moltiplicato le forme di esposizione, ma che ha anche introdotto una dipendenza infrastrutturale nuova e silenziosa. Le piattaforme non sono strumenti neutri: sono ambienti che filtrano, selezionano, amplificano – e che lo fanno secondo logiche proprie, indipendenti dalla qualità artistica di ciò che distribuiscono. In questo ambiente, l'identità non si esprime: si espone. Ogni scelta comunicativa sedimenta, costruisce memoria, genera aspettative. E il posizionamento – quella capacità di occupare uno spazio preciso e riconoscibile nella mente del pubblico – non è più un vantaggio competitivo accessorio. È la condizione preliminare di tutto il resto.

Il terzo ha portato la teoria a contatto con la realtà – e la realtà ha fatto ciò che fa sempre: ha confermato il modello o lo ha complicato nello stesso gesto. Joe, Ginevra e Alex non

usano il vocabolario di questa tesi. Ma lo praticano – nel modo in cui scelgono cosa pubblicare, a chi parlare, cosa rifiutare, dove investire il proprio tempo e la propria energia. Ciò che le loro esperienze hanno aggiunto al framework teorico non è trascurabile: la competenza strategica non precede l'azione, la segue. Si costruisce per accumulazione, per errore trasformato in metodo, per osservazione paziente di ciò che funziona e di ciò che no. E il peso della dipendenza dalle piattaforme non è uniforme: cambia radicalmente a seconda di quanto il mercato sia di nicchia, di quanto il modello operativo sia diversificato, di quanto la presenza offline abbia già radici proprie. Il modello regge – ma regge come una bussola, non come una mappa definitiva.

Quello che i tre movimenti insieme restituiscono è un'immagine del performer contemporaneo più complessa e più onesta di quella che circola nelle narrazioni ottimistiche sulla *creator economy*. Non è il talento che determina la sostenibilità di una carriera artistica nel digitale. Non è nemmeno la visibilità. È la capacità di governare – la propria identità, la propria presenza, le proprie risorse – con la stessa cura e la stessa intenzione con cui si governa una performance. Senza questa capacità, anche il talento più autentico rischia di risolversi nel rumore di un sistema che non distingue tra chi costruisce e chi semplicemente pubblica.

Resta però una questione che questo lavoro ha aperto e che nessuna tesi, da sola, può chiudere. Il performer digitale è più libero di quanto sia mai stato – libero di produrre, di distribuire, di raggiungere un pubblico globale senza chiedere il permesso a nessuno. Ma quella libertà ha un prezzo che raramente viene nominato: dipende interamente da infrastrutture che non possiede, governate da logiche che non controlla e che possono cambiare dall'oggi al domani. È una libertà concessa, non conquistata appunto e finché il dibattito pubblico sul lavoro creativo continuerà a parlare solo di opportunità, senza affrontare questa asimmetria strutturale, i performer continueranno a costruire su terreni che non gli appartengono – e a scoprirlo sempre troppo tardi.

Ho iniziato questo lavoro da una posizione ferma, in ascolto, prima che la musica cominciasse. Lo chiudo con qualcosa che la danza mi ha insegnato: che la tecnica non si oppone all'espressione, la rende possibile. Che la disciplina non è il contrario della libertà, ne è la condizione. Che costruire qualcosa di duraturo – in danza come in qualunque forma di arte – richiede di sapere dove si è, di avere una direzione chiara e di essere

disposti a lavorare nell'oscurità per molto tempo, senza garanzie, molto prima che qualcuno si accorga di te.

Il performer che riesce a tenere insieme la propria visione artistica e la consapevolezza del sistema in cui opera non sta scendendo a compromessi con se stesso. Sta facendo qualcosa di più difficile e più raro: sta scegliendo, ogni giorno, di restare libero dentro un sistema che non lo è.

Questo, alla fine, è il senso di costruire un'identità.

Non dichiarare chi si è.

Dimostrarlo nel tempo.

Bibliografia

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*

Caves, R. E. (2000). *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cunningham, S. & Craig, D. (2021). *Creator Culture: An Introduction to Global Social Media Entertainment*. New York: New York University Press

Davenport, T, H., & Beck, J. C. (2001). *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Harvard Business Press

Deloitte (2025). *Media & Entertainment Outlook 2025*. Deloitte Insights, Global Report.

Dennis A. Gioia, Schultz, M., Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, Jan., 2000, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 63-81.

Falkinger, J. (2003). *Attention Economics*. CESifo Working Paper, No. 1079. Provider in Cooperation with Ifo Institute.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman

Hatch, M.J., Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?. *Harvard Business Review*.

Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London, UK: Penguin Books

Khamis, S., Ang, L., Welling, R. (2016). *Self-branding, ‘micro-celebrity’ and the rise of Social Media Influencers*. Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group

Klamer, A. (1996). *The Value of Culture: On the Relationship Between Economics and Art*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Labrecque, L.I., Markos, E., Milne, G.R. (2011). *Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications*. Direct Marketing Educational Foundation.

- Nieborg, D. B., & Powell, T. (2018). The Platformization of Cultural Production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society*, 20(11), 4275-4292
- OECD (2024). *Digital Economy Outlook 2024*, Volume 1. Paris: Organization for Economic and Co-operation and Development
- OECD (2025). *The Effects of Generative AI on Productivity, Innovation and Entrepreneurship*. OECD Artificial Intelligence Papers, Paris: OECD Publishing
- Parker, G. Van Alstyne, M., Choudary, S. (2016). *Platform Revolution*. Creative Commons Attribution
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*
- Ries, A., Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw Hill
- Rochet, J.C, Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *European Economic Association*
- Simon, H. A. (1971). *Designing Organizations for an Information-rich world*". *Computers, Communications, and the Public Interest*. Baltimore. John's Hopkins Press
- Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Cambridge Polity Press, 2017, 171 p.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press
- UNCTAD (2024). *Creative Economy Outlook 2024*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*

Wu, T. (2016). *The Attention Merchants: The Epic Scramble to Get Inside Our Heads*. Knopf Doubleday Publishing Group.

Ringraziamenti

A mia mamma, che ha fatto spazio per me anche quando non ne aveva per sé.

A mio babbo, che capisce tutto in silenzio e non chiede niente in cambio.

A Marco, mio fratello, il mio punto fermo.

A Margherita, mia sorella, che sa già tutto prima ancora che io parli.

Ai miei nonni, che mi hanno insegnato cosa significa costruire qualcosa che dura.

A Klea, Elisa e Rebecca, perché alcune persone diventano casa senza che tu te ne accorga.

Ad Alessia e Gianluca, che con naturalezza sono diventati parte della mia famiglia

Al professor Luigi Nasta, per aver creduto in questo lavoro.

Alla danza, la mia lingua madre.

E a me, perché ce l'ho fatta.