



Libera Università degli Studi Sociali "Guido Carli"

*Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese*

**LA DIGITAL DISRUPTION NEL MERCATO DELL'ARTE.
LE CASE D'ASTA ITALIANE E IL DIGITALE:
LA PAROLA DEGLI ESPERTI.**

Relatore
Prof. Maria Isabella Leone

Candidata
Maria Sole Tagliatesta

Anno accademico 2020/2021

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I - LA DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION	5
1.1. L'era della trasformazione digitale	8
1.1.1 Definizione del fenomeno di Digital Transformation	8
1.1.2 I pilastri della Digital Business Transformation	10
1.1.3 Il darwinismo digitale	23
1.2 La Digital Disruption	26
1.2.1 La teoria di Christensen	27
1.2.2 La Big Bang Disruption	29
1.3 La Digital Economy	32
1.3.1 L'economia digitale secondo il DESI	32
1.3.2 La situazione digitale in Italia	34
CAPITOLO II - IL MERCATO DELL'ARTE	39
2.1 Economia e arte	39
2.1.1 Nascita ed evoluzione storica del mercato dell'arte	39
2.1.2 La segmentazione del mercato	42
2.1.3 I principali attori del mercato dal lato dell'offerta	45
2.1.3 I diversi tipi di compratori d'arte	47
2.1.4 La domanda d'arte	50
2.1.5 Arte come <i>asset class</i> alternativo	53
2.2 Trend e prospettive future	55
2.2.1 I fattori politico-economici e il mercato dell'arte	55
2.2.2 Trend e numeri del mercato della pittura e dei Passion Asset	57
2.2.3 Prospettive attese	60
2.3 Il sistema delle aste	61
2.3.1 Brevi cenni sul funzionamento di un'asta d'arte	63
CAPITOLO III - LA DIGITAL (R)EVOLUTION NEL MERCATO DELLE ASTE D'ARTE	66
3.1 Dimensioni e caratteristiche del mercato dell'arte <i>online</i>	66
3.2 L'Intelligenza Artificiale nel mercato dell'arte	70
3.3 L'innovazione del sistema SOABER	72
3.4 Le opportunità offerte dalla convergenza del digitale col mercato delle aste	75
3.4.1 Essere sempre e ovunque	75
3.4.2 I <i>social media</i> per la promozione e la vendita	76
3.4.3 Ampliamento del pubblico	79
3.4.4 Riduzione dei costi	81

3.5 Svantaggi dell'<i>e-commerce</i>	82
3.5.1 Il rito si fa irrituale	82
3.5.2 L'impossibilità di vedere le opere dal vivo	84
3.5.3 I problemi di collusione	85
CAPITOLO IV - LE PICCOLE REALTÀ ITALIANE E IL DIGITALE: LA PAROLA DEGLI ESPERTI	88
4.1 La parola degli esperti del settore	88
4.1.1 Intervista alla responsabile del dipartimento di Antiquariato, Mobili, Oggetti d'arte e Argenti: Silvia Vallini Celesti	89
4.1.2 Intervista al responsabile di Arte Moderna e Contemporanea: Giovanni Damiani	95
4.1.3 Intervista alla SEO & Web Marketing di Thetis: Mira Ciocoiu	103
4.2 Considerazioni finali: il digitale nelle case d'asta italiane	109
CONCLUSIONE	113
BIBLIOGRAFIA	115
SITOGRAFIA	122

INTRODUZIONE

Arte e digitale. Due realtà che sembrano troppo distanti tra loro; due linee parallele, che si pensava non fossero destinate ad incontrarsi mai, ma che in un particolare periodo storico hanno dovuto cambiare traiettoria e congiungersi, trasformando una grande minaccia, come quella del Coronavirus, in una grandiosa opportunità.

Da sempre noi *millennials* siamo circondati dalla tecnologia, cresciuti con i suoi mezzi e avvezzi a tutti i termini che caratterizzano questa precisa area semantica. La trasformazione aziendale, attuata nel 2021, è guidata dal digitale e ciò è reso evidente dall'ingente stanziamento di denaro destinato a favorirne l'insediamento (48,7 miliardi di euro), da parte del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Monaco, 2021).

Ma cosa succede se queste innovazioni moderne entrano in contatto con un mondo più tradizionale, come il mercato dell'arte? Si può parlare di *Big Bang Disruption*, come teorizzato da Larry Downes e Paul Nunes? Sicuramente le carte in gioco cambiano e tutti gli attori del mercato devono cambiare con loro per adattarsi alle nuove esigenze, devono progettare nuove strategie per rimanere al passo con i propri *competitors*, ma soprattutto devono innovarsi.

La tecnologia è andata a influenzare ogni ambito del nostro quotidiano e inevitabilmente anche i metodi con cui gli agenti del mercato cercano di conseguire la loro missione.

Nel periodo storico che stiamo vivendo, molte imprese si sono trovate a dover chiudere la loro attività o a cambiare la propria strategia aziendale per non fallire, decidendo, per la maggior parte dei casi, di orientarsi verso una trasformazione digitale del lavoro.

In particolare verrà analizzata la situazione attuale di una realtà che sta emergendo sempre di più: le case d'asta. Come hanno reagito queste imprese all'epidemia sanitaria in corso? Quali sono i vantaggi e gli svantaggi che l'ingresso della tecnologia ha apportato al mercato dell'arte e dei beni da collezione? Come hanno risposto le piccole realtà italiane alla necessaria digitalizzazione dovuta alla pandemia da Covid-19 e cosa ne pensano gli operatori del mercato?

L'obiettivo primario dell'elaborato finale è quello di rispondere alle domande di cui sopra e ai quesiti che sorgeranno durante la lettura del medesimo. Si vuole, quindi, analizzare come si è evoluto negli anni il mercato dell'arte e dei beni da collezione, focalizzando l'attenzione sull'innovazione tecnologica, che è diventata nel tempo un fattore distruttivo di quel più tradizionale mercato che esisteva fin dai tempi più antichi.

Per fare ciò, si è deciso di strutturare tale elaborato nel seguente modo:

nel primo capitolo, sfruttando un procedimento ad imbuto, si è deciso di introdurre il concetto di *digital business transformation* (la definizione, i suoi pilastri e il darwinismo), nel senso più ampio e generale del termine, andando poi sempre più nello specifico, trattando delle teorie sulla digital disruption di Christensen e di Nunes e Downes e analizzando i dati precisi riportati dal *Digital Economy and Society Index* riguardanti i paesi europei e in particolare l'Italia.

Il secondo capitolo presenterà il mercato dell'arte nelle sue varie sfaccettature: la storia del mercato, la sua segmentazione, i principali attori dal lato della domanda e dell'offerta, la domanda in relazione all'*art service* e all'*art stock* e l'arte come un investimento alternativo. Nei seguenti due paragrafi verranno riportati i trend del 2020 e le prospettive per gli anni a seguire e verrà brevemente introdotto il settore delle aste e il suo funzionamento.

Nel terzo capitolo verranno riportati i numeri e le "misure" del mercato dell'arte *online*. Prima di parlare di quali siano nello specifico i vantaggi e gli svantaggi che le nuove tecnologie hanno apportato al settore di nicchia delle case d'asta, si discuterà dell'entrata dell'Intelligenza Artificiale nel mercato dell'arte e di un nuovo e innovativo sistema adottato dalle aziende specializzate nelle compravendite all'incanto per agevolare i propri clienti, chiamato SOABER.

Infine, il quarto e ultimo capitolo di questo elaborato ha l'obiettivo di riportare alla realtà le analisi fatte nei precedenti paragrafi per cercare di capire come nella pratica la digitalizzazione ha influito sulle piccole realtà italiane. Per fare ciò si è voluto condurre delle interviste a tre attori del mercato dell'arte e dei beni da collezione: due dei quali appartenenti a diversi dipartimenti (Arte Moderna e Contemporanea e Arte Antica, Mobili e oggetti di Antiquariato e Argenti) di una giovane casa d'aste romana e la terza una operatrice di un'azienda che gestisce tutti i canali *social*, il gestionale, le varie aste *online* e tutto ciò che riguarda il digitale della maggior parte delle case d'asta italiane.

CAPITOLO I - LA DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

1.1. L'era della trasformazione digitale

1.1.1 Definizione del fenomeno di Digital Transformation

L'era in cui viviamo è incentrata sulla parola cambiamento. Tutto ruota intorno al cambiamento: le persone, il mercato, le istituzioni. Spesso a esso sono riconducibili grandi possibilità, derivanti, nel nostro caso, dalla sempre più frequente comparsa di innovazioni di carattere digitale. La relazione tra persone e tecnologia si sta rafforzando notevolmente e ciò si rispecchia in un radicale sovvertimento delle abitudini e del modo di pensare della gente, che dà vita a una vera e propria rivoluzione digitale.

Da un punto di vista accademico, la digitalizzazione del *business* è stata ampiamente trattata in relazione ad aree di indagine differenti e per questo risulta essere un argomento alquanto frammentato e complicato da analizzare come unico concetto. In generale, il primo a parlare di digitale in economia è stato Don Tapscott nel 1995 nel saggio *“The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence”*, in cui anticipava l'impatto di internet sul mondo del *business*, presentando nuove regole e dinamiche dettate dalla tecnologia.

Per operare con successo nel mercato di oggi, bisogna comprendere che le organizzazioni moderne sono sistemi socio-tecnici complessi, i quali risultati, a differenza di quelli tradizionali, sono complicati da prevedere secondo la tipica logica causa-effetto. Quindi, le tecniche utilizzate precedentemente per stimolare il cambiamento sono inefficaci e per stare al passo con i tempi e creare valore per l'azienda, oggi, bisogna innanzitutto adattarsi e sfruttare al meglio la tecnologia (Don Tapscott, 1995)¹.

La necessità di trasformare digitalmente il proprio *business* si è intensificata e diventa ancor più evidente nell'ottica del raggiungimento del successo aziendale. Secondo una

¹ *“The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence”*, Don Tapscott, 1995, casa editrice McGraw-Hill.

ricerca condotta dalla *Harvard Business Review Analytic Services* nel 2020, il 95% dei dirigenti intervistati riporta un aumento dell'importanza dello sviluppo per un'organizzazione negli ultimi due anni e il 70% descrive il cambiamento come significativo. Purtroppo, però, nelle aziende il 70% delle trasformazioni digitali fallisce a causa, soprattutto, dell'arretratezza dei processi aziendali e della scarsità delle capacità tecnologiche.

La più grande barriera al successo della trasformazione, però, sembra essere legata alle questioni culturali; infatti, come sostiene Behnam Tabrizi, direttore accademico della *Stanford University*: “trasformare la cultura per la trasformazione digitale è più facile a dirsi che a farsi. Ci vuole un nuovo sistema operativo al di fuori delle regolari norme dell'organizzazione a cambiare le culture.”

Per “*digital transformation*” non ci si riferisce all'adozione di nuove tecnologie cosiddette abilitanti ma bisogna vederla come un processo guidato da una strategia di rivisitazione e ridisegno dei modi di lavorare, dei modelli di *business*, dei modi di comunicare e di vivere esistenti (Aronica, Abbiati, Bonfiglio, Idone, Ruffino, 2019)².

Un'impresa, per avere alte performance nel mercato attuale, deve cambiare la sua visione, a favore di una concezione più digitale, e combinare la propria strategia con la tecnologia, abilitando, così, un effetto moltiplicatore sul *business*. Per fare ciò un'azienda deve puntare su tre elementi distintivi (Aronica, Abbiati, Bonfiglio, Idone, Ruffino, 2019)³. Primo è la competenza tecnologica, che viene subordinata a fattore abilitante, in quanto bisogna pensare e condurre la propria strategia tenendo bene in mente le potenzialità e le capacità innovative della tecnologia. Per innovare bisogna sperimentare continuamente, accogliendo gli errori e modificando di conseguenza la strategia; questo è attuabile solo se un'impresa è agile, ossia riesce a combinare flessibilità e rapidità. Ultimo elemento distintivo è la capacità di legare la strategia ai

² “*Digital Transformation. Leading our customers towards a new economy of digital ecosystems.*”, *Engineering*, Aronica, Abbiati, Bonfiglio, Idone, Ruffino, 2019.

³ “*Digital Transformation. Leading our customers towards a new economy of digital ecosystems.*”, *Engineering*, Aronica, Abbiati, Bonfiglio, Idone, Ruffino, 2019.

risultati di breve termine; infatti, partendo da questi, bisogna cogliere i segnali e adeguare la strategia, affinché sia vincente.

Le credenze popolari pensano che la trasformazione digitale riguardi le nuove tecnologie esistenti, in realtà riguarda molto di più le persone coinvolte, sia all'interno che all'esterno del *business*. Infatti, tecnologia significa fare di più con meno, ma questo è possibile solo se al digitale vengono abbinare le giuste capacità umane. Negli affari tutto può essere copiato, ad eccezione del talento e per questo bisognerebbe investire, prima che nelle nuove tecnologie, nel capitale umano, capace di rendere utile una determinata innovazione e grazie al quale, quindi, si può ottenere il massimo valore.

Da quanto riportato in uno studio condotto dal *Massachusetts Institute of Technology* nel 2020, le aziende che si sono trasformate sono il 26% più redditizie delle altre e da qui la necessità di attuare una strategia digitale, con l'obiettivo di avere una continua interazione con il cliente in tutti i momenti dell'attività commerciale migliorando così l'intera *customer experience*. Il destinatario finale del valore generato dalla trasformazione digitale viene messo al centro del processo di sviluppo, partecipando in modo diretto ad esso. Per questo si può intendere tale processo come un viaggio moderno e pieno di rischi, da trasformare in opportunità se percorso al fianco dei clienti e dei *partner*, che hanno fatto dell'innovazione la loro missione.

La *digital transformation* è considerata una delle maggiori sfide in tutte le industrie negli ultimi anni, senza eccezioni (Schuchmann e Seufert, 2015) e come ricorda Westerman nel 2014: “La trasformazione non è solo un progetto. È qualcosa che deve diventare parte di un'organizzazione. Ciò significa mettere in atto una cultura, in modo che la trasformazione diventi un modo naturale di lavorare”.

1.1.2 I pilastri della Digital Business Transformation

La trasformazione digitale è, quindi, un processo molto lungo e complesso, che può essere considerato come la Quarta Rivoluzione Industriale, ma con un impatto maggiore

rispetto a quelle che la hanno preceduta, perché va a toccare e modificare tutti i vincoli sotto i quali ogni dominio della strategia di *business* opera (David. L. Rogers, 2016)⁴.

È necessario, quindi, analizzare i cinque pilastri, che David L. Rogers nel suo libro del 2016 “The digital transformation playbook” ritiene fondamentali, su cui poggiano le fondamenta di una strategia efficiente in modo da accertare se un’impresa è pronta a trasformarsi digitalmente.

L’attore principale della trasformazione digitale è il consumatore, il quale assume un nuovo ruolo all’interno del *business*; pertanto, il primo pilastro non può che essere questa figura del mercato. Infatti, bisogna sempre tenere presente che la tecnologia è, sì necessaria in ogni fase di cambiamento, ma rimane, comunque, un mero strumento nelle mani del vero protagonista del processo evolutivo.

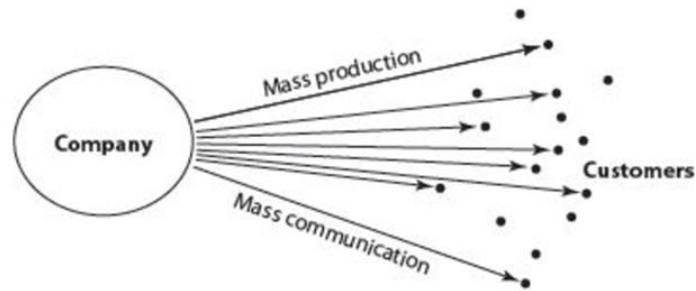
Gli acquirenti di beni e servizi da sempre sono fondamentali per ogni *business*, ma con l’introduzione dell’era 4.0 bisogna cambiare visione di questa figura e non concepirla più come un individuo isolato, ma come una maglia di una rete strettamente connessa; il successo di un’impresa sta nello sfruttare al meglio il potere e il potenziale di questa rete di clienti.

Dal passaggio dall’analogico al digitale il rapporto tra consumatore e *business* è cambiato in modo radicale, in particolare dal punto di vista del *marketing*. Infatti, fino ad ora il cliente era visto come uno un piccolo elemento che componeva il mercato di massa, ora, invece, fa parte di un dinamico *network*.

Nel ventesimo secolo tutti i *business* erano costruiti secondo un modello *Mass-Market*, in cui al centro si trovava l’azienda e il consumatore era solo un attore passivo, che soggiaceva alle regole del mercato.

⁴ “The digital Transformation Playbook”, David. L. Rogers, 2016, Columbia Business School Publishing.

Immagine 1: Modello *Mass-Market*

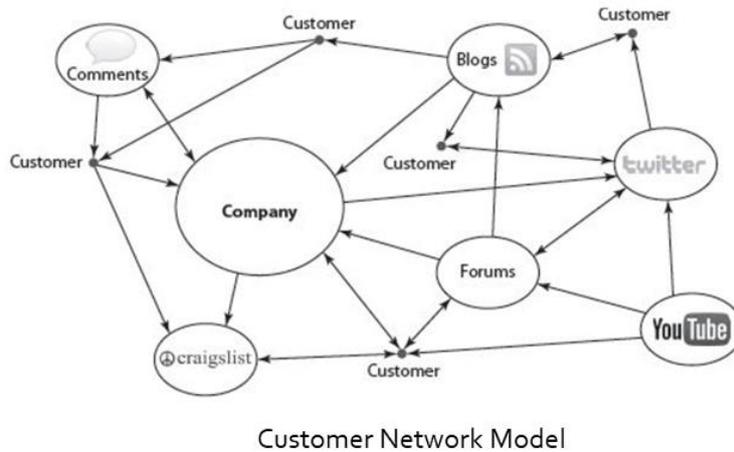


Mass-Market Model

Fonte: *The digital Transformation Playbook*, David. L. Rogers 2016

Come evidente dall'immagine, è un modello unidirezionale, che si concentra su una produzione di massa, in cui si cerca di coinvolgere un pubblico potenziale più ampio con un solo prodotto, e una comunicazione di massa. L'obiettivo del *marketing* era quello di raggiungere il consumatore, informarlo, motivarlo e persuaderlo a comprare.

Immagine 2: Modello *Customer Network*



Fonte: *The digital Transformation Playbook*, David. L. Rogers 2016

Con il modello *Customer network* la relazione tra *business* e consumatore diventa molto più complicata, perché si innestano dei processi bidirezionali, come per esempio la comunicazione, che parte dall'azienda verso i clienti e viceversa. La società rimane attore principale nella creazione e promozione dei beni e servizi offerti, ma cambia radicalmente il ruolo del consumatore. I clienti sono sempre connessi tra di loro attraverso una grande varietà di piattaforme, si influenzano a vicenda e sono influenzati dalla comunicazione diretta con l'azienda. Obiettivo principale di quest'ultima è di osservare le interazioni nei *networks* e capire quali sono le percezioni e i bisogni latenti del suo pubblico di riferimento, col fine di inventare nuovi prodotti ed esperienze, che creino un valore aggiunto per entrambi le parti della relazione *business-customer*.

I consumatori sono guidati nell'adozione di una nuova esperienza digitale da cinque principali comportamenti, che si riflettono in cinque corrispondenti strategie adottabili.

La strategia *access* mira ad essere più veloce, più facile, ovunque e sempre presente; nasce dalla ricerca costante del consumatore di semplicità, convenienza, ubiquità e

flessibilità del prodotto che desidera. Questo tipo di strategia si può concretizzare attraverso vari tipi di approcci, tra cui i principali sono il *mobile commerce*, che consente acquisti veloci e sicuri attraverso la ricerca e il pagamento online; il *working in the cloud*, che consente minori costi di IT e una maggiore flessibilità nell'incremento di una forza lavoro mobile e collaborativa; l'*on-demand services*, accessibile al consumatore ovunque e in qualsiasi momento; e, infine, l'*omni-channel experiences*, che permette un'esperienza a 360° sia digitale che fisica.

Il cliente può anche assumere un atteggiamento di *engage* con i contenuti digitali, che siano rilevanti per i propri bisogni. Scopo dell'azienda è, quindi, quello di diventare una fonte di nuovi e utili contenuti, affinché il consumatore li trovi e li consumi all'interno dell'organizzazione e li condivida nei *networks*. Così facendo si crea un valore aggiunto al *business*, che allo stesso tempo valorizza il rapporto con i clienti.

Sempre più consumatori cercano una personalizzazione della propria esperienza e proprio su questo si concentra la strategia di *customize*. Il bene o servizio offerto deve essere adattabile alle necessità del suo pubblico. Oltre che attraverso motori di ricerca, interfacce e beni e servizi personalizzati, il metodo più semplice ed efficace per personalizzare l'offerta è tramite media e messaggi. Attraverso la diretta osservazione su dove i propri clienti spendono più tempo online, le aziende mandano messaggi promozionali mirati e forniscono i contenuti più appropriati.

Le persone sono sempre più abituate a essere connesse e condividere con testi e immagini le proprie idee, esperienze e opinioni. Questo quarto comportamento dei consumatori ha guidato la nascita dei *social media*. Fattore chiave della strategia *connect* è diventare parte integrante della conversazione tra consumatori, focalizzandosi sulle piattaforme digitali maggiormente usate, per risolvere i problemi, conoscere le richieste del mercato e avvicinarsi ai clienti.

Con la strategia *collaborate* il consumatore non deve più solamente condividere contenuti, ma diventa parte integrante dell'impresa, aiutando a costruire il *business*. Questo è il comportamento più complicato, perché nonostante la naturale propensione umana alla collaborazione, l'azienda deve porre grande attenzione nella creazione di un

giusto contesto e di giuste motivazioni per partecipare al *business*. *Wikipedia* è l'esempio migliore di una strategia collaborativa, in cui diverse persone del mondo si uniscono per dare il proprio contributo sia in termini di conoscenza e contenuti resi disponibili, che in termini economici, con un'offerta libera.

La relazione tra i consumatori non è la sola ad essere cambiata nell'era digitale, infatti anche la relazione tra i vari *business* muta e diventa più complessa. Su questo principio si basa il secondo pilastro della *digital transformation*, che è la competizione.

In passato la concorrenza era un processo che si innescava tra imprese con una missione simile all'interno di un settore ben definito da confini stabili; col passaggio al digitale i confini delle aziende si vanno perdendo e così anche la distinzione tra rivali e *partners*. Cambia, quindi, il luogo della competizione, che non avviene più tra imprese simili, ma nasce intorno all'industria tra i *partners* che fanno affidamento l'uno sull'altro per il successo. A tal proposito è necessario distinguere due tipi di *competitors*; i primi sono quelli simmetrici, che offrono simili prodotti o servizi, e i secondi sono asimmetrici, che offrono proposte di valore simili, ma con un modello di *business* differente. Con il passaggio al digitale le aziende gareggiano con entrambe i tipi di rivali. Per operare con successo, oggi, bisogna interpretare ogni relazione tra imprese come un costante mix di competizione e cooperazione.

Per chiarire meglio il secondo dominio della trasformazione digitale, bisogna introdurre il concetto di piattaforma e la teoria ad essa legata, che serve ad analizzare i prezzi e la competizione in un mercato in cui un *business* serve almeno due differenti tipi di consumatore.

Molti teorici hanno speso tempo nella definizione di piattaforma, ma la più precisa è quella formulata da David L. Rogers nel 2016, che la definisce come “*a business that creates value by facilitating direct interactions between two or more distinct types of customers*”.⁵ Dalla descrizione appena fatta si capisce che una piattaforma per essere considerata tale deve unire differenti parti, che giocano differenti ruoli e che ricevono

⁵Definizione ricavata dalla condensazione del pensiero di Andrei Hagiu e Julian Wright.

differenti tipi di valore. Deve creare interazioni dirette, che non devono essere dettate dalla piattaforma, ma devono essere facilitate e prendere posto intorno ad essa.

Con questa invenzione cambia il modo in cui i *business* e i clienti interagiscono tra di loro, grazie alla costruzione di un vero e proprio ecosistema sempre connesso; risultato di ciò è che il valore di una piattaforma cresce in modo direttamente proporzionale all'utilizzo delle persone. Questo fenomeno è comunemente chiamato effetto *network*, che può avere un impatto sulla crescita sia diretta che indiretta. Quest'ultima è più comune e avviene quando un aumento del numero e della qualità dei consumatori da una parte della piattaforma, innesca un aumento del valore per i consumatori dall'altra parte. In certi casi si crea un mercato monopolistico, in cui solo una determinata piattaforma è efficiente (*winner-take-all*); questo avviene in presenza di uno scenario in cui vengono usate più di una piattaforma, gli effetti indiretti sono molto forti e la differenziazione è bassa.

Nel pensiero comune, la competizione è sempre associata alla guerra e allo sport; è una gara a somma zero, dove se una parte vince, l'altra deve perdere. Porter non sarebbe d'accordo con questa metafora, sostenendo che sarebbe solo la risposta di una *performance* mediocre. Seguendo il pensiero del più famoso pensatore sulla competizione, Novell nel 1913 ha coniato il termine *co-opetition*, termine che applicato alla teoria dei giochi spiega perché spesso la strategia migliore per i rivali è integrare alla competizione la collaborazione. Secondo una visione radicalmente opposta a quella tradizionale, quindi, per far "crescere la torta" aziende nemiche devono cooperare e allo stesso tempo competere tra loro per "dividersi la torta". (Adam Brandenburger e Barry Nalebuff, 1996).

Ogni interazione tra imprese e consumatori produce un'ingente quantità di informazioni da registrare e analizzare. I dati raccolti sono la base per le organizzazioni per capire le tendenze di mercato e i desideri delle persone. Per questo quando si parla di terzo pilastro ci si riferisce alle informazioni rilasciate dalle comunicazioni tra *business* e clienti.

Nella metà del 1990 John Mashey ha introdotto per la prima volta il termine *big data*, per identificare l'inizio di una nuova rivoluzione: cambia il modo in cui si ottengono le informazioni, in cui si applicano ai problemi più moderni e il modo in cui si sfruttano in relazione all'innovazione. Prima i *big data* si utilizzavano principalmente per misurare e gestire i piani aziendali a lungo termine ed erano molto costosi sia da creare che da ricavare dall'esterno; ora, invece, generarli e ottenerli da altre imprese è spesso la parte più facile del processo. Ma i dati diventano una vera risorsa di valore nel momento in cui vengono pensati come una risorsa intangibile essenziale.

Più di un bilione di utenti nel mondo usa i *social networks*, come *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *Pinterest* e attraverso i *posts*, i commenti e gli aggiornamenti viene prodotta una vasta quantità di dati non strutturati, ricchissimi di significato, ma difficili da analizzare con gli strumenti soliti, come i fogli di calcolo. Una grande fonte di informazioni non strutturate deriva dalla geolocalizzazione; infatti, dove stiamo nei diversi momenti della giornata rivela molto su chi siamo. Questi, però, sarebbero solo *outputs* invisibili se non grazie all'ascesa di nuove capacità tecnologiche, utili per gestire e interpretare le tendenze e le parole chiave dei *posts*. L'innovazione tecnologica migliore in questo campo è il computer cognitivo, che attraverso l'elaborazione del linguaggio naturale è in grado di interpretare il normale linguaggio umano, a partire dai comandi vocali e dalle conversazioni sui *social*. Di grande utilità è anche il *machine learning*, che è un programma informatico in grado di conoscere i modelli presenti nei dati non strutturati e migliorare le loro proprie abilità nel tempo, partendo dalle esperienze e dai *feedback* dei consumatori.

Un'ulteriore tendenza, che ha facilitato l'ascesa dei *big data*, è stata la nascita del *cloud*. Nel vecchio paradigma per gestire le informazioni era necessario investire nelle proprie infrastrutture per raccogliere e conservare i dati e tutti gli strumenti per analizzarli. Nell'era digitale, grazie al *cloud computing*, le aziende sia grandi che piccole non hanno bisogno di archiviare le informazioni e possono accedere facilmente agli strumenti principali.

Dopo aver raccolto i *big data* e averli trasformati in una potente risorsa, un'impresa, per operare con successo, deve applicare continuamente questa ricchezza per creare nuovo valore per sé. Per fare ciò, le informazioni possono essere usate per rivelare con anticipo, grazie all'intuizione, le relazioni invisibili e l'impatto che una specifica azione ha nella psicologia e nel comportamento dei consumatori. Un altro modo per creare valore è tramite il *targeting*, che prevede il posizionamento dei clienti in micro-segmenti molto specifici, identificando, così, chi è più rilevante per un'azienda; i dati dei clienti possono aiutare a ottenere risultati migliori da ogni interazione con i consumatori. Anche la *personalization* è un'opportunità per l'azienda; infatti, personalizzando la messaggistica, le offerte, i prezzi, i servizi e i prodotti offerti per soddisfare le esigenze dei singoli, si può ottenere un incremento del valore dell'azienda e della soddisfazione dei clienti. Ultimo modo per creare valore è attraverso il *context*. Comparando le informazioni dei consumatori tra di loro, è più facile calcolare il rischio per l'azienda e aiutare le persone esterne a conoscere la probabilità di risultati differenti da quelli ottenuti fino a quel momento.

I dati sono, quindi, una risorsa chiave e un'impresa deve adottare una valida strategia di raccolta e applicazione dei medesimi, che aiuti a prevedere i cambiamenti dei servizi e delle comunicazioni per generare maggiori profitti. Affinché sia efficiente, bisogna prendere in considerazione diversi tipi di informazioni, tra cui i principali sono: i *business process data*, utili a gestire e ottimizzare le operazioni di *business*, ridurre i rischi e rispettare i requisiti di rendiconto; i *product e service data*, che servono a fornire la proposta di valore fondamentale per i prodotti o servizi del *business*; i *customer data*, di cui fanno parte i *behavioral data*, che sono i più validi, in quanto l'uomo per natura è fallibile nel ricordare i suoi comportamenti, ma grazie a queste informazioni si possono misurare le azioni passate e future dei clienti. Altro aspetto importante per la strategia è unire e vedere come interagiscono tra di loro le informazioni che prima erano separate e applicarle nel processo di decisione.

Questo diverso approccio alle informazioni ha rivoluzionato anche il modo in cui le aziende acquisiscono nuovo *know-how*, ossia con la costante innovazione tramite la sperimentazione.

L'innovazione può essere definita come un qualsiasi cambiamento nel prodotto, servizio o processo del *business*, che aggiunga valore. Il quarto pilastro della *digital transformation* è basato sui test e sui *feedback* dei consumatori e dei responsabili del mercato e non è più un processo costoso, lento e condotto poche volte solo dagli esperti. Innovarsi per un'azienda significa sia migliorare un prodotto o servizio già esistente che creare qualcosa di totalmente nuovo e inaspettato; questi due tipi di sperimentazione sono detti rispettivamente *convergent experiments* e *divergent experiments*.

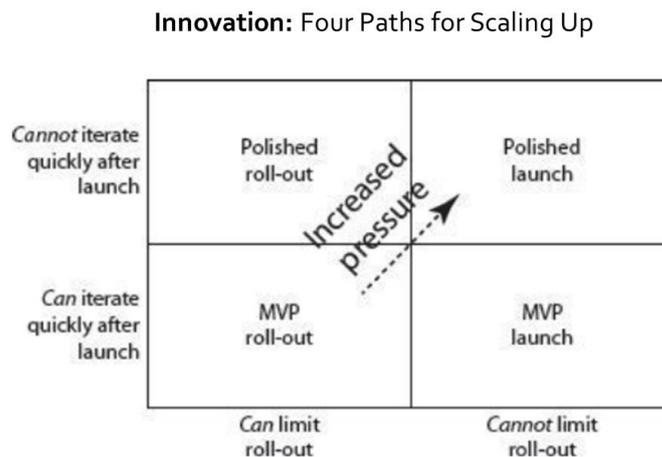
Elemento chiave del primo è l'ipotesi casuale iniziale e, proprio perché necessita di misurare la casualità, questo tipo di modello deve aderire ai principi fondamentali degli esperimenti scientifici formali (ipotesi casuale, *test and control*, partecipanti assegnati in modo random, dimensione del campione statisticamente validi, ecc.). Il secondo, invece, non viene costruito intorno a una domanda casuale, ma, partendo da soluzioni iniziali, comincia a prototiparle e presentarle ai possibili consumatori per ricavarne informazioni e decidere se e come procedere al lancio di un'eventuale soluzione. Per operare con successo, un'azienda deve riuscire a bilanciare sia l'apprendimento esplorativo, per generare nuove idee, che quello di conferma, per verificare e ridefinire le idee; quindi, sono necessari entrambi i tipi di sperimentazione, ma in diversi momenti e parti del business o anche di uno stesso progetto di innovazione.

Per creare il massimo valore con la sperimentazione e l'innovazione, un'impresa deve tenere presente sette principi fondamentali. Il primo è di iniziare a sperimentare dall'inizio del processo di innovazione, in modo da iniziare a imparare il prima possibile ed eventualmente commettere errori prima che il prodotto sia offerto al pubblico, così che anche i costi di "riparazione" siano più bassi. Allo stesso tempo un'azienda deve essere veloce e in grado di ricavare risorse nel minor tempo possibile e avere un vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese. Per David L. Rogers il mantra per ogni organizzazione è "*fall in love with the problem, not the solution*", nel senso che

bisogna concentrarsi sui consumatori e le loro necessità, in modo da affezionarsi emotivamente al problema per trovare più di una soluzione. Una volta che si ha in mente un set di idee risolutive è essenziale raggruppare dei *feedback* credibili forniti da veri o potenziali consumatori e successivamente misurare i parametri importanti per il successo. Un altro principio fondamentale è testare le proprie ipotesi con una serie di esperimenti, per eliminare i rischi derivanti dall'esplorazione di un territorio ignoto del *business*. L'ultimo postulato sostiene di accettare gli errori *smart* e celebrarli; fallire non è l'obiettivo ultimo dell'innovazione, ma è un inevitabile parte del suo processo, per capire cosa non funziona. Infatti, gli errori *smart* sono semplicemente una serie di test economici e validi che permettono all'azienda di capire il gap presente tra quello che effettivamente è e quello che dovrebbe essere. Imparare attraverso i fallimenti è il processo più veloce ed efficiente per arrivare al traguardo di una grande innovazione.

La rivoluzione digitale ha cambiato l'innovazione nella definizione dei suoi punti finali; infatti, grazie all'introduzione dei *big data* e di nuovi *software*, le aziende hanno l'opportunità di continuare a sperimentare e innovare anche dopo il lancio del prodotto. Si possono percorrere quattro strade generali per raggiungere un'innovazione completa e per capire quale percorso intraprendere; prima un'impresa deve rispondere a due domande: puoi ripetere questa offerta velocemente dopo il lancio? Puoi limitare la tua implementazione nelle fasi o le innovazioni devono essere rilasciate a tutti i consumatori contemporaneamente? (David L. Rogers, 2016)

Immagine 3: *Four paths for scaling up*



Fonte: *The digital Transformation Playbook*, David. L. Rogers 2016

Il percorso più facile è l'MVP⁶ rollout, perché permette di iniziare l'implementazione con un mercato limitato e ripetere rapidamente man mano che si ottengono *feedback* positivi dai clienti. Nel quadrante MVP launch l'azienda è costretta a iterare molto velocemente dopo aver messo sul mercato la propria innovazione perché non è in grado di limitare efficacemente l'ambito del lancio. Con la strada *polished rollout* ci si rivolge a un limitato segmento di clientela, ma non si è in grado di riprodurre rapidamente l'innovazione una volta che è pubblica e per questo essa deve essere già ultimata al momento del rilascio. Il percorso più difficile da intraprendere è il *polished launch*; in questo quadrante un'impresa deve offrire la propria innovazione a tutti i consumatori contemporaneamente e non riesce a replicarla velocemente. Ciò genera una grande pressione sull'organizzazione, che deve porre molta attenzione nel momento della sperimentazione.

Tutti i pilastri finora trattati devono essere utilizzati per creare il massimo valore per il consumatore e il produttore, dando così vita all'ultimo pilastro dell'innovazione digitale.

⁶ MVP: acronimo per minimum viable product, che indica un prodotto con caratteristiche appena sufficienti per essere utilizzabile dai primi clienti, i quali possono quindi fornire feedback per lo sviluppo futuro del prodotto stesso.

In un business di successo, la proposta di valore non è più definita dall'azienda, ma dal continuo cambiamento dei bisogni dei clienti, con l'intenzione di scoprire la prossima opportunità, in modo tale che il *business* si evolva velocemente per stare al passo con i tempi, a differenza dell'era analogica in cui si eseguiva l'attuale proposta di valore per ottimizzare il proprio modello di *business* il più a lungo possibile. Inoltre, bisognerebbe giudicare le tecnologie emergenti non in base a come queste impattano sul modello di business, ma in base a come queste potrebbero crearne uno nuovo.

È necessario comprendere che, a causa delle nuove tecnologie digitali, i clienti cambiano frequentemente i propri bisogni e la relativa concezione del valore. In alcuni casi il *marketing* e le innovazioni possono incrementare la crescita di un'intera industria, ma altre volte un'azienda si trova in una posizione di mercato contratta, nella quale la propria offerta attuale e il numero suoi consumatori effettivi non hanno possibilità di crescita. In questo caso si possono adottare tre differenti soluzioni. La prima è quella di trovare nuovi consumatori che coprano l'offerta attuale, anche se è una strada difficilmente percorribile per uscire da una contrazione del mercato a causa della relativa apertura dei mercati. La seconda opzione è quella di continuare a servire i propri clienti, ma adattando la proposta di valore, affinché diventi compatibile con le loro necessità. Infine, si può scegliere di agire su entrambi i lati dei consumatori e della percezione del valore, strada valida quando un radicale cambiamento nella proposta di valore riesce a conquistare un nuovo segmento di mercato.

I *manager* sono soliti pensare al valore di mercato in relazione al prodotto, ma ciò può limitare la propria visione; infatti, focalizzarsi troppo sul prodotto provoca ciò che è stato definito nel 1960 da Ted Levitt come “miopia del *marketing*”, che avviene quando un'azienda si concentra sulla produzione di una determinata linea di prodotti, piuttosto che nel soddisfare i bisogni dei clienti. Un altro approccio comune consiste nel pensare al *business* esclusivamente in relazione dei propri consumatori, che è il primo step per diventare una compagnia *customer-centric*⁷. Infatti, analizzando dettagliatamente i

⁷ La customer centricity è un approccio di business che ha come obiettivo il vantaggio competitivo che deriva dall'esperienza positiva dei clienti.

clienti si può capire quali prodotti vengono utilizzati maggiormente, quali esigenze soddisfano e quali ancora non sono esaudite. Bisogna tenere presente, inoltre, che ad uno stesso prodotto possono corrispondere diverse occasioni di utilizzo, che possono essere studiate in modo efficace per elaborare una migliore segmentazione dei clienti e concentrarsi maggiormente sul valore percepito dai consumatori. Si può pensare al valore di mercato anche come associato all'espressione, coniata da Clayton Christensen e Michael Raynor nel 2016, *job to be done*; in questo contesto ci si impegna a capire lo scopo per cui si utilizza un prodotto e, sottolineando il problema che i consumatori cercano di risolvere, l'impresa diventa, oltre che *customer-centric*, anche *value-centric*. Anche la *value proposition*, intesa come insieme di benefici che i clienti ricevono dall'offerta di un'impresa, mira alla formazione di un *business* che si concentri sui clienti e sul valore di mercato. Quest'ultimo concetto è molto utile quando si affronta il cambiamento, per adattare il valore aggiunto al consumatore, in risposta ai bisogni mutevoli e alle opportunità offerte dalla tecnologia.

Quindi un *business* oggi deve valutare le proprie idee strategiche coerentemente con una nuova visione dei consumatori, della competizione, dei dati, dell'innovazione e del valore dei clienti, cercando di andare oltre i presupposti dell'era analogica, per attuare una trasformazione digitale.

1.1.3 Il darwinismo digitale

Nel 1964 Leon C. Megginson, parafrasando l'"Origine della specie" di Charles Darwin del 1800, disse: "Non è la più intelligente delle specie a sopravvivere; non è nemmeno la più forte; è quella che si adatta meglio al cambiamento."

Sono passati 200 anni e questa frase è ancora molto attuale. Si può fare un parallelismo e guardare all'industria come a una specie animale, costretta alla forte selezione naturale-tecnologica, e che per non soccombere economicamente e socialmente deve adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente in cui si trova.

Il mondo digitale è in continua evoluzione e l'unica costante certa è il cambiamento; purtroppo, però, non tutte le imprese riescono ad adattare le proprie strategie e i propri modelli di *business* alle nuove condizioni che si creano sul mercato. Non tenere il passo porta ad un unico e inesorabile esito: l'essere schiacciati dal processo evolutivo innescato dal darwinismo digitale.

Questo termine è stato coniato nel 2011 dal principale analista e *speaker* di Altimeter Group Brian Solis e sta a rappresentare quel processo evolutivo che si innesca quando il comportamento del consumatore, la società e la tecnologia evolvono più velocemente della capacità di adattamento delle imprese al cambiamento stesso.

Come spiegato nel report “*26 Disruptive & Technology Trends 2016 - 2018*”, un'organizzazione deve studiare e capire come il progresso della tecnologia impatti sui comportamenti, le abitudini e le aspettative del cliente *target*. La chiave del successo sta nel riuscire a equilibrare tre azioni complementari: l'interazione (fare meglio ciò che si è sempre fatto), l'innovazione (fare cose nuove) e la *disruption* (fare ciò che rende obsolete le vecchie cose).

Una risposta sicuramente più proficua al darwinismo digitale è la trasformazione tecnologica, che non è la soluzione definitiva al problema, ma un mezzo utile all'evoluzione. Questo perché non bisogna vedere la trasformazione come l'adozione di varie piattaforme e *social*, ma piuttosto bisogna comprendere e imparare quali siano e in che modo le tecnologie dirompenti separino il proprio *business* dai clienti potenziali ed esistenti.

Nell'era digitale si è andato a formare un nuovo gruppo di consumatori che Solis definisce *Generation C*⁸. La loro particolarità è che trovano e condividono le informazioni diversamente e quindi prendono anche decisioni in modo diverso rispetto ai clienti tradizionali. Un consumatore iper-informato e sempre connesso non per forza è una minaccia, anzi è un'opportunità per il *business* di rivolgere i beni e i servizi offerti a un pubblico nuovo. Adattarsi e rinnovarsi, investendo in tecnologie all'avanguardia e

⁸ Termine coniato da Brian Solis nel 2012 per indicare il consumatore sempre connesso.

in modelli di *business* innovativi, si traduce in un miglioramento della *customer experience*.

Nel 2016 il futurista di Altimeter Group ha condotto uno studio antropologico per individuare le fasi evolutive peculiari di ogni azienda nel loro percorso di trasformazione digitale.

Il primo stadio è chiamato “*Business as usual*” e rappresenta quel momento in cui le aziende, sicure dell’efficacia dei modelli utilizzati in passato, pensano che piccole innovazioni e progressivi aggiustamenti di gestione siano sufficienti a garantire profitto e crescita continua.

Successivamente si passa a un’attiva presa di consapevolezza (*Present and active*) da parte delle organizzazioni che iniziano a comprendere l’importanza di rapportarsi in maniera diretta ai cambiamenti tecnologici. Introducono corsi base di informatica al loro interno e digitalizzano alcune loro attività in modo disomogeneo, puntando a migliorare specifici processi. Ancora, però, non è presente una visione futura e un programma preciso di crescita tecnologica e la questione si affronta in modo casuale e passivo.

Formalised è il terzo step individuato da Solis, fase in cui il rapporto con le tecnologie diventa intenzionale e attivo (formalizzazione). Le attività diventano più organiche alle iniziative dell’organizzazione, cercando il supporto esecutivo in nuove risorse e tecnologie. Si forma un settore specifico alla digitalizzazione all’interno dell’azienda.

Nella *Strategic stage* la trasformazione digitale cessa di essere un’attività subordinata alle altre. I singoli settori riconoscono il potere di una strategia collaborativa di scambio di idee, in quanto il loro lavoro, la loro ricerca e le intuizioni condivise contribuiscono all’individuazione di progetti di carattere digitale verso cui indirizzare gli investimenti futuri.

Arrivati a questo punto si crea un *team* di esperti dedicato alla sola trasformazione digitale (*Converged*), per guidare le strategie e le operazioni in base agli obiettivi di *business customer-centric*. Man mano che i ruoli, le competenze di individui, processi e sistemi si consolidano nel tempo, si modificano le infrastrutture delle organizzazioni, e si converge verso una trasformazione digitale.

Ultima fase del processo è denominata “*Innovative and adaptive*”. La trasformazione tecnologica diventa un vero e proprio modo di fare *business*, in quanto dirigenti e *leader* delle organizzazioni comprendono che il mercato è in continua evoluzione e ne accolgono i ritmi come riferimento per il futuro dell’azienda. Si dà vita ad un nuovo ecosistema organizzativo digitale, grazie al quale si possono osservare le innovazioni e le tendenze di mercato. A questo livello, il *business as usual* si evolve verso una concezione differente di *business*, in cui bisogna sopravvivere e migliorare il rapporto con le sfide dell’ambiente.

Le imprese, quindi, per non cadere vittime di quel processo conosciuto come *digital darwinism* hanno due principali opzioni: anticipare nuovi scenari di mercato, e quindi essere pioniere dell’innovazione, o restare parte del *business*, adattandosi ai cambiamenti del mercato; entrambe le strade sono percorribili solo con una prospettiva di trasformazione digitale.

1.2 La Digital Disruption

Il termine “*disruption*”, traducibile con rottura, indica cambiamenti radicali che portano a modi nuovi e diversi, rispetto al passato, di agire, di pensare e giudicare ciò che ci circonda (Giovanna Prina, 2019). Oggi è molto spesso collegato al mondo dell’innovazione e del digitale, in riferimento all’effetto di una nuova tecnologia o del funzionamento di un nuovo modello di *business*, che modifica inaspettatamente la logica fino a quel momento presente nel mercato, introducendo, così, comportamenti e azioni nuove e rivoluzionarie. Esemplificativo in questo senso è *Whatsapp*, che ha cambiato completamente il modo di comunicare tra le persone e il mercato dei gestori telefonici.

In realtà, però, la *disruption*, così intesa, non è un concetto moderno. L’uomo fin dall’antichità è cresciuto grazie e attraverso la distruzione: l’uomo primitivo che da nomade diventa stanziale, la nascita della scrittura nei modelli di organizzazione delle

conoscenze, la presenza femminile in fabbrica durante e dopo le guerre mondiali, sono tutti eventi che hanno generato una rottura.

Il mondo è evoluto perché le persone hanno messo in discussione e modificato il proprio *status quo*, accettando i momenti di distruzione, che hanno modificato il nostro modo di vedere la realtà.

1.2.1 La teoria di Christensen

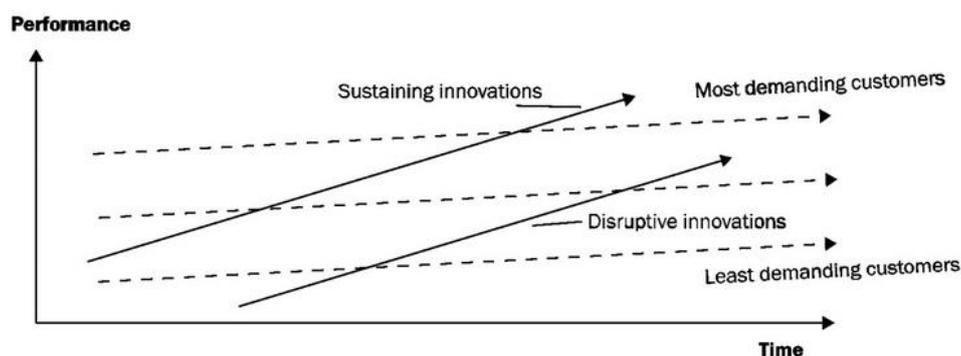
Il concetto di *digital disruption* comparso per la prima volta nell'articolo "*Disruptive technologies: catching the wave*", scritto da Clayton M. Christensen e Joseph Bower e pubblicato sull'*Harvard Business Review* nel 1995. I due professori volevano racchiudere in un solo termine quello che stava succedendo nel mondo delle imprese: l'emergere di tecnologie dirompenti capaci di distruggere completamente aziende *incumbent* a favore di altre realtà emergenti.

Per riassumere al meglio la teoria di Christensen, si può far riferimento alla spiegazione dello stesso data nella sua ultima intervista rilasciata alla *MIT Sloan Management Review* nel gennaio 2020, in cui sostiene che: "La *disruptive innovation* descrive un processo attraverso il quale un prodotto o un servizio alimentato da un abilitatore tecnologico si radica inizialmente in semplici applicazioni nella fascia bassa di un mercato, dato che, in genere, è meno costoso e più accessibile, per poi muoversi inesorabilmente verso il mercato di fascia alta, sostituendo infine i concorrenti consolidati". Per le imprese consolidate in un settore può essere devastante non rendersi conto delle minacce dovute alla continua crescita, nella fascia bassa del mercato, a livelli di scala elevati di nuove imprese più piccole, incentrate su tecnologie innovative con costi e prestazioni basse, ma che, con il migliorare nel tempo delle prestazioni, possono travolgere interi *business*.

La sua teoria è stata approfondita nel libro del 1997 "*The Innovator's Dilemma. When new technologies cause great firms to fail*". In questo saggio Christensen parte dalla suddivisione delle innovazioni in due categorie: le *sustaining innovations*, che mirano a

migliorare la *performance* dei prodotti e servizi offerti, e le *disruptive innovations*, che, contrariamente, hanno *performance* peggiori, ma allo stesso tempo hanno delle caratteristiche che rendono appetibile a nuovi gruppi di consumatori della fascia più bassa, e quindi meno redditizia, i prodotti e servizi, considerati alternativi rispetto a quelli del mercato di massa.

Immagine 4: L'impatto delle innovazioni *sustaining* e *disruptive* nel tempo



Fonte: *The Innovator's Dilemma. When new technologies cause great firms to fail.*

Clayton M. Christensen 1997

Le linee tratteggiate rappresentano le prestazioni dei prodotti e servizi richieste dai consumatori, mentre quelle continue mostrano la traiettoria di sviluppo delle innovazioni sostenibili e disruptive. Come evidente dal grafico, l'offerta cresce più velocemente della domanda, creando così un *overshooting effect*⁹. Ciò dà vita alle innovazioni distruttive nella parte bassa del mercato, ma inizialmente a causa delle scarse *performance* non raggiungono quella alta (la linea continua è al di sotto della linea tratteggiata più in alto); grazie al miglioramento delle prestazioni, la domanda del mercato di massa migrerà verso la traiettoria della *disruptive innovation*, a scapito di quella attuale. Quindi per Christensen chi adotterà le nuove tecnologie sarà in grado di

⁹ Effetto che indica il superamento delle aspettative richieste dai consumatori riguardo un determinato prodotto e servizio.

rimanere sul mercato, a differenza di quelle che restano sulla traiettoria più in alto, che perderanno la propria clientela di riferimento.

1.2.2 La Big Bang Disruption

La teoria di Christensen è stata ripresa ed estremizzata nel 2014 da Paul Nunes e Larry Downes, che hanno dato il nome di *Big Bang disruption* a questo fenomeno.

Con questo termine ci si riferisce ad un'innovazione che in poco tempo è capace di destabilizzare interi settori e distruggere completamente gli *incumbents*. Per fare ciò i cosiddetti *disruptor* si affidano alle tecnologie esponenziali, ovvero quelle tecnologie, generalmente digitali, che negli ultimi anni hanno subito una, appunto, crescita esponenziale, diventando il motore principale di crescita economica globale. Per Nunes e Downes un *Big Bang disruptor* è definito da tre caratteristiche:

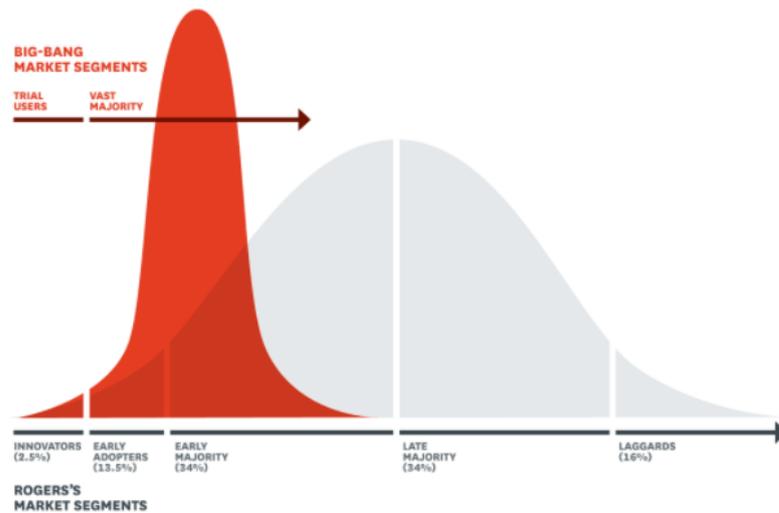
- strategia indisciplinata: per accademici come Michael Porter un'impresa deve progettare una strategia aziendale allineata con una sola delle tre “discipline del valore”¹⁰, altrimenti fallirebbe. Un distruttore, invece, è considerato indisciplinato perché punta su tutte e tre le linee contemporaneamente, proponendo prodotti con una *performance* migliore a un prezzo migliore e con una maggiore personalizzazione. Tutto questo è reso possibile dall'introduzione delle già citate tecnologie esponenziali, in grado di ridurre il costo degli elementi che gravano significativamente sul prezzo: le componenti, la produzione, la proprietà intellettuale e i costi di sviluppo. Un abbassamento simultaneo, grazie alle tecnologie *disruptive*, rende possibile mettere sul mercato prodotti e servizi di una qualità maggiore e più economici rispetto alle alternative obsolete già presenti sul mercato.
- sviluppo incontrastato: un'impresa distruttrice tende a sperimentare continuamente sfruttando i bassi costi delle piattaforme tecnologie ubique e le

¹⁰ Per tre discipline del valore si intendono i costi contenuti (eccellenza operativa), un prodotto premium (leadership di prodotto) e le offerte personalizzate (confidenza con i clienti). Big Bang disruption: l'era dell'innovazione devastante. Paul Nunes e Larry Downes, 2014.

infrastrutture già esistenti. Gli imprenditori, avendo aspettative modeste, possono lanciare i loro esperimenti, condotti con utenti reali, direttamente sul mercato e limitarsi a vedere cosa succede, senza la preliminare valutazione e approvazione di un *budget*. Nella folle realtà della *Big Bang disruption* risulta razionale ideare decine di prodotti, non partendo da zero, ma abbinando componenti riutilizzabili, e vedere quali vengono apprezzati dai consumatori. Come nella maggior parte degli investimenti di *venture capital*, quasi la totalità dei prodotti fallirà, ma un solo successo può generare ingenti profitti.

- crescita illimitata: con l'ascesa dei *Big Bang disruptor* si è modificata la tradizionale curva a campana ideata nel 1962 da Everett Rogers, divisa in cinque segmenti di clienti tipo: innovatori, *early adopter*, maggioranza anticipatrice, maggioranza ritardataria, ritardatari. Nell'era digitale, come conseguenza soprattutto di informazioni di mercato quasi perfette, esistono solo due tipi di consumatori: gli utenti pilota, che sono soliti partecipare allo sviluppo del prodotto, e tutti gli altri. In presenza di un esperimento di mercato vincente, in cui ci sia una giusta combinazione di tecnologie e modello di *business*, si verifica uno spostamento di massa da parte dei consumatori principali verso quel prodotto o servizio di successo.

Immagine 5: Il modello a campana e a pinna di squalo a confronto



Fonte: *Big Bang disruption: l'era dell'innovazione devastante*, Paul Nunes e Larry Downes, 2014

La curva di adozione delle *Big Bang disruption* assume un nuovo profilo irregolare, che prende il nome di “pinna di squalo”. Il nuovo segmento di mercato nasce ed esplose in tempi molto brevi, ma in altrettanto poco tempo cessa di esistere a causa dell'introduzione di nuove innovazioni distruttive. Questa contrazione del fenomeno si rispecchia in una curva simile a una linea retta, che si impenna per poi cadere una volta raggiunta la saturazione.

Il ciclo di cambiamento dei settori industriali viene descritto da Nunes e Larry attraverso un parallelismo con i quattro stadi principali della teoria astronomica del *Big Bang*. La prima fase del processo è quella della singolarità, in cui ci si trova in presenza di un mercato maturo e consolidato, ma minacciato da continue sperimentazioni dei nuovi entranti. Solo uno o pochi di questi test riescono a raggiungere risultati positivi e portare in breve tempo allo step successivo: quello del *Big Bang*. In questo momento si crea un nuovo mercato di clienti che abbandonano i prodotti e i servizi offerti dagli *incumbents* e spostano la loro domanda verso quelli innovativi, percepiti come migliori e meno costosi. Successivamente ci si ritrova nella fase della grande implosione, in cui

si raggiunge una rapida saturazione del mercato. Il *disruptor* inizia a operare in un mercato maturo e l'innovazione inizia a rallentare. Ci si trova di fronte a una sorta di morte in cui il valore fino a quel momento creato svanisce (Paul Nunes e Larry Downes, 2014). Nell'ultimo stadio del processo, chiamato entropia, le imprese devono riuscire a combinare strategicamente gli *asset* residuali in modo da dare inizio a una nuova fase di singolarità. I mercati consolidati continuano a vivere grazie ai “*legacy client*”, quel segmento di consumatori che è fortemente legato ai prodotti tradizionali, dando così la possibilità alle imprese di realizzare minimi profitti.

1.3 La Digital Economy

1.3.1 L'economia digitale secondo il DESI

Dal 2014 la Commissione Europea ha deciso di monitorare le prestazioni digitali europee e l'evoluzione degli Stati Membri nell'ambito competitività digitale rispetto ai *target* quantitativi disciplinati nell'Agenda Digitale Europea. Per fare ciò la *Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology* (DG CONNECT) ha progettato il DESI - *Digital Economy and Society Index*, un indice composito che esprime la “situazione digitale” di ogni singolo Paese dell'UE e il proprio grado di diffusione nell'economia e nella società dello stesso.

Il DESI si compone di cinque principali aree di *policy*, strettamente legate a quelle dell'Agenda Digitale Europea, che raggruppano complessivamente trentasette indicatori.

Prima dimensione è la connettività, la quale, attraverso otto indicatori, dà un quadro generale sulle infrastrutture, sulla connessione fissa e mobile e sul costo del singolo Paese Membro. In generale la connettività a livello mondiale è migliorata, con una copertura di accesso a internet pari all'86% rispetto all'83% dell'anno precedente; ancora pochi progressi, invece, sono stati registrati sulla copertura delle reti 5G, tra i pionieri della quale si annoverano Finlandia, Germania, Ungheria e Italia.

I quattro indicatori del capitale umano e delle competenze digitali misurano il numero di cittadini che usano internet, la percentuale, in relazione alla popolazione, di quante persone hanno competenze informatiche di base e specialistiche e infine quanti studenti, ogni mille abitanti, si laureano in materie scientifiche. Si è registrato un miglioramento generale anche in questa area di *policy*, soprattutto riguardo le competenze informatiche di base, aumentate dal 55% al 58% in quattro anni; un ritmo di crescita meno veloce si rileva tra gli specialisti nel settore delle TIC¹¹. Altro problema persistente è dato dallo squilibrio tra i sessi, infatti solo uno su sei specialisti TIC è donna. I Paesi più avanzati in capitale umano e competenze digitali sono Finlandia, Svezia ed Estonia.

La terza dimensione del DESI è comprensiva di sette indicatori e si riferisce all'utilizzo di internet da parte dei cittadini negli ultimi tre mesi, soprattutto in termini di acquisti *online* e *home banking*; le quali sono le attività più frequenti, in quanto rispettivamente il 66% e il 71% della popolazione utilizza internet per questi due scopi. I dati registrati dalla Commissione Europea, inoltre, evidenziano un aumento delle videochiamate pari all'11% rispetto all'anno precedente.

Un'altra area di *policy* è ricoperta dall'utilizzo dei servizi digitali da parte delle imprese. Gli indicatori, presi in considerazione per la misurazione del grado di digitalizzazione delle imprese dei Paesi dell'UE, sono otto. I dati analizzati mostrano importanti variazioni a seconda delle dimensioni del settore e dello Stato Membro delle aziende. La digitalizzazione sta diventando una tappa fondamentale, raggiunta per lo più dalle grandi imprese (il 38,5% utilizza servizi *cloud* e 32,7% l'analisi dei *Big Data*); la maggior parte delle PMI¹², infatti, ha dichiarato di non utilizzare ancora queste tecnologie. Irlanda, Finlandia, Belgio e Paesi Bassi emergono tra i paesi specializzati per i servizi digitali adottati dalle imprese.

Ultima dimensione che compone il DESI è quella riguardante i servizi pubblici digitali, utilizzati da parte dei cittadini; il 67% dei quali ha riferito di utilizzare con più facilità e comodità i canali *online*, dato, questo, che esprime chiaramente la convenienza delle

¹¹ TIC: acronimo per tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

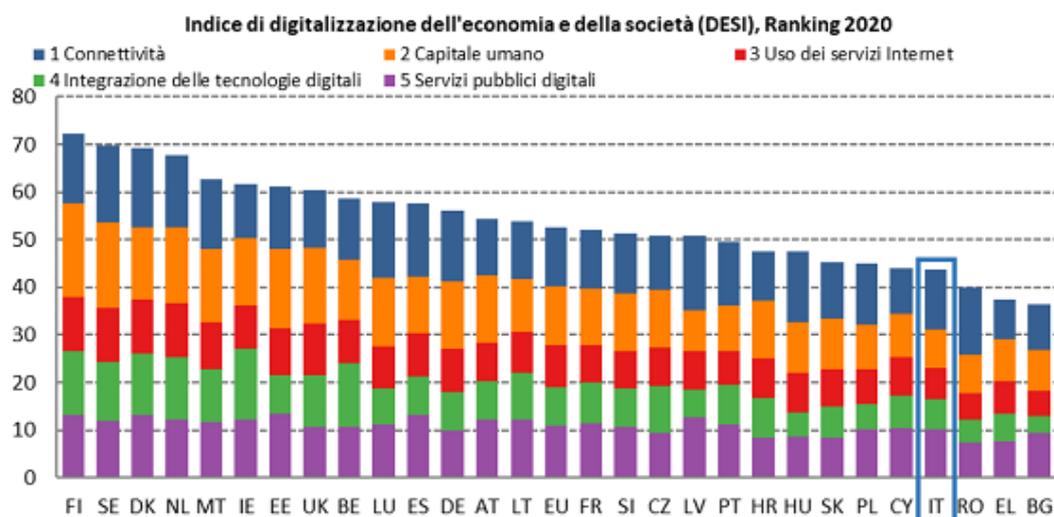
¹² PMI: acronimo per piccole e medie imprese.

procedure digitali rispetto a quelle cartacee. I più evoluti in questo settore sono Estonia, Spagna, Danimarca, Finlandia e Lettonia.

1.3.2 La situazione digitale in Italia

Il Commissario per il Mercato Interno della Commissione Europea, Thierry Breton, 2020, ha dichiarato: “I dati che pubblichiamo oggi dimostrano che, ora più che mai, l’industria si avvale di soluzioni digitali. Dobbiamo garantire che lo stesso facciano le piccole e medie imprese e che le tecnologie digitali più avanzate si diffondano in tutta l’economia.”

Grafico 1: Indice di digitalizzazione dell’economia e della società (DESI), *Ranking* 2020



Fonte: “Indice di digitalizzazione dell’economia e della società 2020 Italia”,
Commissione Europea 2020.

Come si può notare dal grafico in alto, i Paesi che hanno raggiunto un punteggio più alto sulla base dell’indice DESI risultano essere quelli nordici (Finlandia, Svezia,

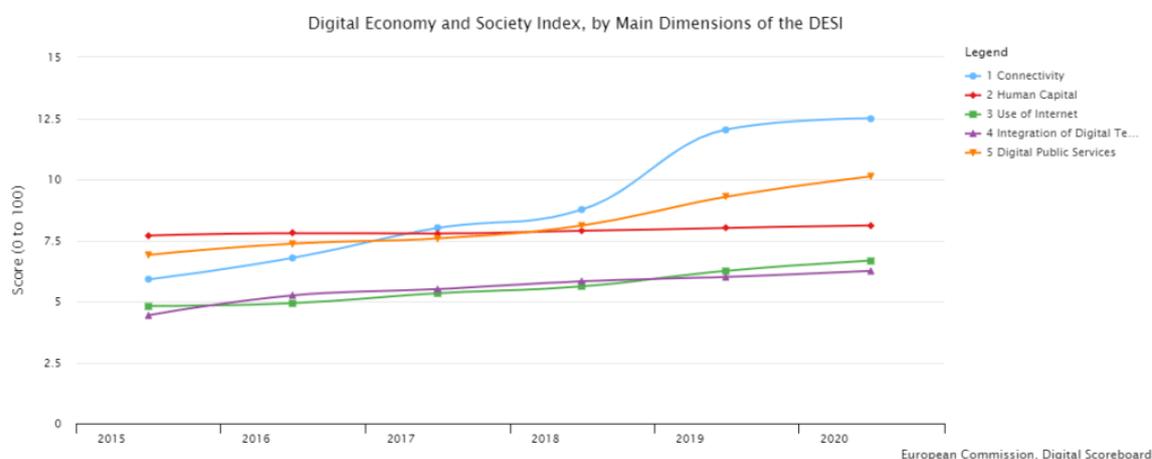
Danimarca). Negli anni, però, Irlanda, Paesi Bassi, Malta e Spagna, hanno raggiunto risultati nettamente maggiori rispetto alla media dell'UE.

Più in generale, i dati registrati nel 2019, letti alla luce delle numerose misure adottate per gestire la crisi dovuta al Covid-19 e promuovere la ripresa, evidenziano progressi in tutti i campi misurati dall'indice da parte di tutti gli Stati.

I dati riguardanti l'Italia non sono incoraggianti e il nostro Paese torna ad essere tra i fanalini di coda occupando il 25° posto su 28 Stati Membri.

Nonostante il prioritario impegno a migliorare la digitalizzazione della pubblica amministrazione e dell'economia da parte del Ministero per l'Innovazione Tecnologica e la Digitalizzazione (MID¹³), si torna a parlare di “medioevo digitale”, in associazione al contesto italiano, lasciando astratte le prospettive di trasformazione tecnologica per stare al passo con gli altri Paesi Europei.

Grafico 2: *Digital Economy and Society Index, by Main Dimensions of the DESI*



Fonte: “*Digital Economy and Society Index (DESI)*”, Commissione Europea 2020

Come si può notare dal grafico la dimensione che preoccupa maggiormente è quella relativa al “Capitale umano”, nella quale l'Italia si posiziona all'ultimo posto. Infatti, nel 2019 solo il 42% dei cittadini tra i 16 e i 74 anni possedeva competenze digitali di

¹³ Struttura di coordinamento unitario disposta con Dpcm del 26 settembre 2019.

base (rispetto al 58% nell'UE), dato aggravato da un numero di molto sotto la media di specialisti e laureati nel settore TIC. L'Italia risponde strategicamente a questo problema con l'attuazione del Piano Nazionale Scuola Digitale nelle scuole primarie e secondarie, che mira a offrire l'idoneità informatica agli studenti e obbliga gli insegnanti a frequentare corsi per acquisire le competenze di programmazione. Questa dimensione è sicuramente tra le più importanti e ciò è stato evidente anche nel discorso di insediamento del nuovo premier Mario Draghi, il quale ci ha tenuto a evidenziare la necessità di investire nella formazione del personale docente, in modo tale da allineare l'offerta educativa alla domanda tecnologica delle generazioni giovani. Ed è per promuovere ciò che il Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza ha stanziato 1,5 miliardi di euro agli ITIS, cercando di colmare il fabbisogno di ragazzi diplomati nell'area digitale.

Lo scarso livello di competenze digitali è il riflesso diretto di un basso utilizzo dei servizi internet. Il 17% degli italiani non ha mai utilizzato internet, rispetto al 9% dell'UE. Gli indicatori sono rimasti complessivamente stabili nel tempo, fatta eccezione per quello che riguarda le videochiamate, che sono aumentate significativamente rispetto all'anno precedente e sono l'unica attività *online* che supera la media europea.

Per quanto riguarda l'integrazione delle tecnologie digitali, l'Italia si colloca al 22° posto, non avendo avuto nessun progresso rispetto agli anni precedenti, se non in riferimento all'utilizzo dei *social media* nelle imprese, che è salito al 22%. Tra l'Italia e i restanti Paesi Membri il gap del commercio elettronico si allarga e diventa sempre più evidente, soprattutto in riferimento alle PMI; solo il 10% delle piccole e medie imprese italiane vende *online* e ne trae in media l'8% del proprio fatturato. Il governo italiano ha formulato diversi piani e programmi per aiutare la trasformazione digitale delle imprese, ultimo dei quali è la legge finanziaria 2020, con la quale il Ministero dello Sviluppo Economico ha stanziato 7 miliardi di euro per il nuovo piano "Transizione 4.0", che prevede investimenti verdi e la valorizzazione delle proprietà intellettuali, con particolare attenzione al Made in Italy.

In ambito di livello di completezza dei servizi *online*, servizi pubblici digitali e dati aperti, l'Italia supera l'Unione Europea, ma si posiziona comunque in basso a causa della scarsa interazione *online* tra le autorità pubbliche e il pubblico in generale; infatti, i servizi di *e-government* sono utilizzati solo dal 32% degli utenti. È stato introdotto un "Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021", che ha l'obiettivo di migliorare l'efficienza, l'affidabilità e la sicurezza. Nel complesso, nel 2019 si è registrata una forte accelerazione che potrebbe compensare i ritardi accumulati. Nel giro di un anno le transazioni elettroniche effettuate a favore della pubblica amministrazione sono passate da 13000 a 42500. La centralizzazione delle anagrafi digitali della popolazione è migliorata, andando a coprire, a inizio 2020, il 68% delle amministrazioni *target*, rispetto al 21% del 2019. Di importante rilevanza è anche la diffusione della carta d'identità elettronica, con una copertura del 97,8% dei cittadini. Unica dimensione che fa respirare leggermente l'Italia è la "Connettività" con un punteggio di 50, raggiungendo il 17° posto in classifica. Ancora in ritardo per la diffusione della banda larga fissa ad almeno 100 Mbps e, con la copertura della banda ultra-larga VHCN, primeggia come Paese in termini di preparazione al 5G, con una media del 60%, ben sopra alla media UE (20%).

Il governo italiano affronta questo tema in "Italia 2025", un piano quinquennale, redatto nel 2019, in cui vengono presentate le strategie per l'innovazione e la digitalizzazione. È previsto un processo di trasformazione strutturale e radicale del nostro Paese, che prevede tre principali sfide. La prima punta alla realizzazione di una società digitale, attraverso il rafforzamento delle infrastrutture digitali, la valorizzazione dei dati e la creazione di competenze tecnologiche a tutti i livelli geografico-territoriali e generazionali; per fare ciò si vuole mirare alla completa digitalizzazione del settore pubblico per una totale trasformazione del settore privato, creando una collaborazione proficua tra i due. Secondo obiettivo è quello di sviluppare l'innovazione del Paese, favorendo la progettazione e l'applicazione di tecnologie nuove nella produzione italiana e ponendo maggiore attenzione alla robotica, alla mobilità del futuro, all'intelligenza artificiale e alla *cyber-security*. Si punta, quindi, alla formazione di

infrastrutture fisiche affidabili, capillari e green, fatte di strumenti *cloud*, fibra e tecnologie innovative come il 5G e all'uso di *data center* centralizzati, per permettere anche una riduzione del consumo energetico e l'utilizzo di fonti energetiche alternative. L'ultima sfida di "Italia 2025" consiste nella promozione di uno sviluppo inclusivo e sostenibile, che aumenti il benessere della società. I cittadini devono avere maggiori capacità digitali per poter sfruttare al meglio i nuovi servizi sia pubblici che privati ed essere consapevoli delle conseguenze delle proprie azioni per la creazione di una società digitale e democratica, in cui lo sviluppo tecnologico, etico, responsabile e non discriminatorio sia garantito a tutti. Infine, vengono finanziati corsi di formazione per gli studenti e per i lavoratori, in modo tale da avere le competenze necessarie per accedere ai lavori del futuro.

CAPITOLO II - IL MERCATO DELL'ARTE

2.1 Economia e arte

In questo capitolo si andrà a descrivere nelle sue sfaccettature il mercato dell'arte. Con questa locuzione si intende un settore molto ampio e variegato, che ha come oggetto di scambio un particolare bene caratterizzato da unicità e irriproducibilità e che spesso si tende a limitare nel solo ambito del *painting*. Quest'ultimo a sua volta si compone di sottocategorie che definiscono meglio l'opera che si tratta, tra le più importanti delle quali si ricordano *Post War*, *Moderna* e *Contemporanea*, *Africana* e *Old Master*.

In riferimento al mondo delle aste è più corretto parlare, invece, di mercato dell'arte e dei beni da collezione, per quanto questa seconda parte venga spesso omessa per abbreviare. È difficile dare una definizione ben precisa di *collectibles*, che si possono intendere come tutti i beni differenti dalla pittura: le case d'asta trattano per la maggiore gioielli e orologi, antichità, arredi e design, vini e liquori, fotografie, monete antiche, macchine d'epoca e il *luxury vintage*.

2.1.1 Nascita ed evoluzione storica del mercato dell'arte

Le prime forme di mercato associato all'arte risalgono all'antica Grecia, con la massima fioritura nella Roma classica, in cui la produzione artistica era strettamente legata alle committenze, da parte dello Stato, di opere per la città. Durante il Medioevo e con l'avvento del Cristianesimo, invece, il commercio di oggetti d'arte era gestito interamente dalla Chiesa; l'assoggettamento dell'artista a questo monopolio causò un ridimensionamento della produzione e della vendita, i cui volumi tornarono ad aumentare in modo vigoroso solo con l'affermarsi del Rinascimento. Già nel periodo del tardo Medioevo emerse una nuova domanda, che si rifletté in uno stile più leggero, raffinato e vivace; gli artigiani-artisti poterono svincolarsi dal monopolio ecclesiastico,

acquisendo così autonomia, e riunirsi in corporazioni autonome per combattere la concorrenza, andando però a loro volta ad assumere un atteggiamento monopolistico.

Nel Cinquecento si organizzarono le prime esposizioni e si sviluppò la pratica della rivendita delle opere d'arte, che poi nel Seicento assumerà la forma delle vendite all'asta, principalmente in Francia e Inghilterra.

Tuttavia, solo nell'Ottocento si potrà parlare di mercato dell'arte come lo intendiamo oggi. Il XIX secolo fu caratterizzato da una serie di rivoluzioni sia sociali che culturali, che diedero il via a una vera e propria divulgazione dell'arte grazie anche al fiorire in Europa e America di gallerie antiquarie e case d'asta.

Lo spartiacque tra mercato moderno e antico è costituito dal passaggio dal sistema delle Accademie, fondate a partire dal Seicento, a quello delle esposizioni e delle mostre, con la conseguente evoluzione della figura dell'artista da subordinato dei mecenati a un "genio" libero e padrone di se stesso e del proprio lavoro.

I giovani venivano formati all'interno dell'Accademie delle Belle Arti, che avevano il compito di controllare il loro gusto estetico e di direzionarli nelle composizioni soprattutto classiche e di gusto italiano-rinascimentale. Entrare a far parte di queste istituzioni, per un artista, significava partire con un notevole prestigio, in quanto le proprie opere potevano già essere acquistate da famiglie nobili o dalla casata reale ancor prima della loro produzione. Celebrando le virtù aristocratiche, le Accademie rispecchiavano il potere della classe nobile, che entrò in crisi per la prima volta con l'ascesa della borghesia nella Francia di fine Settecento, a cui consegirà un cambiamento radicale del profilo del mercato dell'arte.

La nascita del Romanticismo nel 1830, l'apertura del *Pavillon du Realisme* di Gustave Courbet durante l'Esposizione Universale di Parigi del 1855 e la presentazione de *Le déjeuner sur l'herbe* di Edouard Manet al *Salon des Refuses*, voluto da Napoleone III, furono i tre eventi principali che portarono allo smantellamento definitivo del sistema accademico inteso come unico trampolino di lancio per la carriera degli artisti. In seguito molti storici e accademici individuarono nel 15 aprile 1874, data di apertura della prima mostra degli Impressionisti, il giorno in cui si diede vita ufficialmente al

concetto di mercato dell'arte, in cui il valore dell'opera non dipende più dalle richieste delle istituzioni e della nobiltà, ma in primis dalle esigenze di mercato, che ne dettano l'aspetto economico. (Maggi, 2012).

Nonostante la rivoluzione iniziò a Parigi, il mercato dell'arte più influente si svilupperà a New York a partire dal primo decennio del 1900, ma il Crollo della Borsa del '29 investì anche questo settore, dando inizio a un quinquennio buio per l'arte. La lenta ripresa sfociò in un *boom* economico, successivo alla Seconda Guerra Mondiale, dovuto alla nuova visione delle opere, che diventarono un solido investimento, un bene rifugio apprezzato più per le sue peculiarità finanziarie che artistiche.

La Grande Mela degli anni Quaranta-Cinquanta diventò il centro dell'arte d'avanguardia; in soli due decenni vennero aperti importanti musei e 300 nuove gallerie rispetto alle 30 presenti in tutta la città. Le quotazioni dei giovani artisti raggiunsero cifre inaspettate e i musei presentarono mostre dedicate a grandi firme, ma a causa di una moda culturale pompata dai media e dalla speculazione, alla fine degli anni Ottanta, il mercato dell'arte ricadde in un periodo di depressione, che ritrovò luce solo a partire dagli anni 2000, con un conseguente decentramento che passa dall'America all'Europa; in questi stessi anni emerse in modo sempre più rilevante il mercato dell'Asia, che tutt'oggi primeggia.

Come evidente, lo sviluppo e la sopravvivenza del mercato dell'arte sono fortemente legati all'economia globale, risentendo costantemente delle crisi finanziarie mondiali. Ma l'economia in riferimento all'arte è sempre stata in grado di rialzarsi con velocità e flessibilità, così come non è mai riuscito a fare nessun altro settore del commercio.

I profili generali del mercato sviluppatosi dall'Ottocento sono gli stessi di oggi, ma questo mercato è in continua evoluzione, soprattutto se si parla della consacrazione di un artista. Infatti, nell'epoca moderna questa era subordinata prima al giudizio di un critico che ne confermava le capacità, successivamente alle istituzioni quali musei, che ne espongono le opere più importanti, e infine al mercato, che si allineava alle tendenze sviluppatesi esogenamente. Oggi le cose sono completamente cambiate e un artista, per entrare a far parte della storia dell'arte, prima deve passare per la storia del mercato

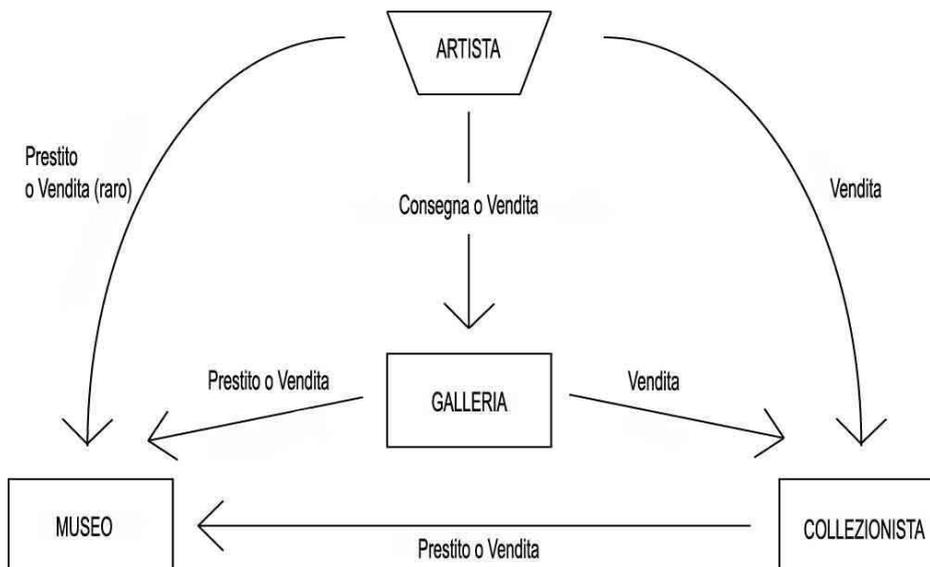
dell'arte, che influenza gli esperti del settore; la consacrazione di un artista contemporaneo avviene prima tramite il mercato e i collezionisti che decidono di comprare le sue opere a un determinato prezzo. Questo nuovo rapporto creatosi tra mercato e istituzioni è interpretato in maniera diversa in base ai vari paesi. All'estero le interrelazioni sono molto più forti che in Italia e tale sinergia tra Stato, istituzioni, musei e case d'asta ha portato alla massima valorizzazione nazionale e non degli artisti, tanto che questi sono i più ricercati e apprezzati. Nel nostro Paese, invece, questa sinergia tra i vari esponenti del mondo dell'arte viene meno ed è questo il motivo dello svantaggio competitivo sofferto dagli artisti italiani in termini di prezzo e riconoscimento pubblico. Il mercato dell'arte si è quindi sviluppato in parallelo con la sempre maggiore libertà della figura dell'artista ed è fortemente mutato negli anni per stare al passo con i bisogni moderni e con l'economia mondiale; oggi ha caratteristiche e specificità molto diverse rispetto a quelle del recente passato e, probabilmente, del futuro prossimo.

2.1.2 La segmentazione del mercato

Il mercato dell'arte è molto frammentato e complesso e può essere suddiviso in molteplici segmenti, che corrispondono a determinati criteri. I più comuni sono i fattori temporali, quali arte antica, arte moderna e arte contemporanea, i fattori geografici, che distinguono il mercato in locale, nazionale e internazionale, tipologici, per trovare *sub-markets* minori, distinti dal tipo di opera venduta (per esempio fotografia, pittura, scultura, ecc.), e, infine, i fattori economici, che identificano quattro aree generali: molto bassa, per valori sotto i 3.000 euro, bassa, per le opere tra i 3.000 e i 50.000 euro, media, tra i 50.000 e i 200.000 euro, e molto alta, per le vendite superiori a 500.000 euro. Prendendo in considerazione tutti questi criteri si può suddividere il mercato dell'arte attraverso una segmentazione di tipo verticale.

La segmentazione più frequente, però, è quella di tipo orizzontale, che si formula attraverso i parametri distributivi e che divide il mercato in due sottocategorie: il mercato primario e quello secondario.

Immagine 6: Il mercato primario dell'arte



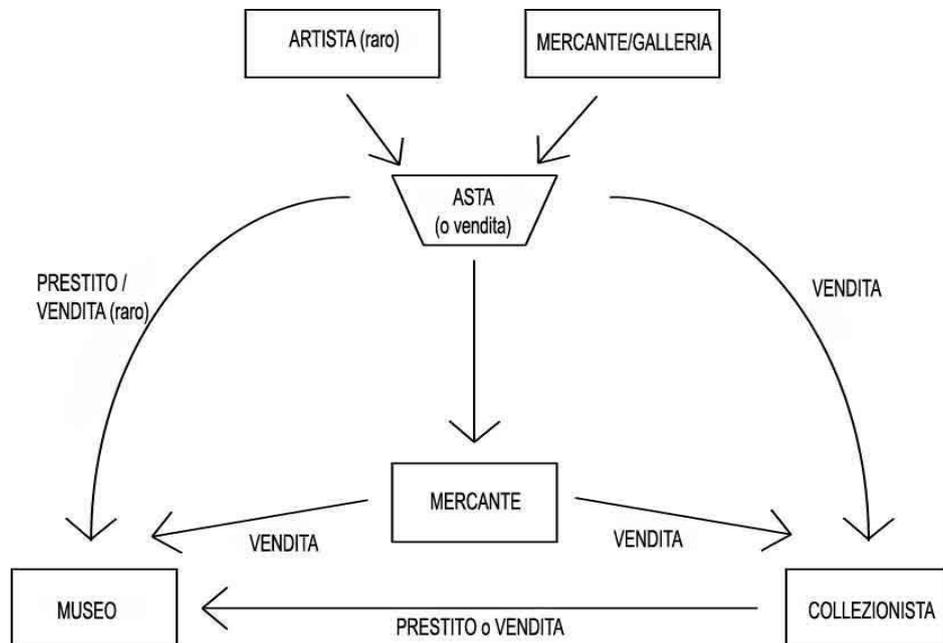
Fonte: "Il mercato primario: il luogo delle novità". N. Maggi, Collezione da Tiffany, 2013.

Il primo citato rappresenta quel segmento in cui le opere vengono messe in vendita per la prima volta e in cui dunque viene fissato l'iniziale valore economico dell'opera. È caratterizzato da uno stretto legame tra il produttore-artista e il primo acquirente, che solitamente è un gallerista o un committente. Quest'ultimi quindi decidono di investire sia in ambito curatoriale che economico sui nuovi talenti non ancora affermati. Per sua natura, questo mercato è contraddistinto da oscillazioni e incertezze di prezzo, dovute per lo più al fatto che le opere vengono scambiate sul mercato per la prima volta e quindi, essendo ancora in fase di riconoscimento, il loro valore economico e culturale non è ancora ben definito e ciò porta a determinare prezzi inferiori rispetto a quelli pagati nel mercato secondario. A causa delle molteplici asimmetrie informative, dovute specialmente agli alti costi di transizione, alle commissioni dei venditori e al fatto che gli artisti sono nuovi e poco conosciuti, il mercato primario è ricco di rischi.

Un numero limitato di gallerie domina questo segmento, stipulando contratti esclusivi con nuovi artisti considerati promettenti, al fine di guadagnare potere monopolistico.

È importante sottolineare come qui passino solo opere che non appartengono all'arte moderna e contemporanea, *old masters* e antiquariato, tipiche, per forza di cose, del mercato secondario.

Immagine 7: Il mercato secondario dell'arte



Fonte: "Il mercato secondario". F. Bonan, Collezione da Tiffany, 2013.

Per mercato secondario ci si riferisce a tutte le transazioni successive di un oggetto di valore dopo il primo acquisto. Gli attori principali di questo mercato sono le gallerie, i mercanti e le case d'asta. Gli acquisti avvenuti in questo segmento sono meno rischiosi, in quanto vengono trattate firme di artisti già affermati sul campo; inoltre, la diminuzione del rischio è determinata anche dal fattore tempo, che contraddistingue solo le opere d'arte tra i prodotti che popolano il mercato secondario; infatti, col tempo si accresce la fama commerciale dell'artista e di conseguenza il valore degli oggetti dello scambio assumono sempre più valore. Gli operatori, quindi, godono di un duplice vantaggio informativo, sia sugli artisti e le relative opere che sulla loro quotazione di mercato; ciò rende il mercato secondario più stabile.

Negli ultimi decenni si è assistito a un assottigliamento del confine tra mercato primario e secondario, con la totale sovrapposizione avvenuta in un'asta nel 2008, durante la quale un'artista ha venduto le proprie opere personalmente e direttamente all'incanto, dando esempio per la prima volta della corrispondenza di questa figura con il venditore-collezionista. La sottrazione della riservatezza del circuito privato, tipica del mercato primario, ha portato a un'alterazione del sistema dei prezzi, che sono diventati pubblici immediatamente, caratteristica assunta col passaggio nel mercato secondario.

2.1.3 I principali attori del mercato dal lato dell'offerta

Il sistema dell'arte nel corso dei secoli si è articolato in modo sempre più complesso, affiancando ai classici attori operanti nel mercato i nuovi. Essendo numerosi tutti gli attori di questo settore, in questo sottoparagrafo verranno analizzati solamente quelli principali dal lato dell'offerta.

La figura più importante è sicuramente quella dell'artista, che nasce ancor prima dell'esistenza del mercato come luogo di scambio dei beni di valore. Egli assume diversi ruoli durante la sua carriera: ha prima di tutto un ruolo culturale, connesso all'aspetto estetico dell'opera, un ruolo sociale, che corrisponde all'immagine che la società gli attribuisce, un ruolo politico, secondo la concezione per cui l'arte è spesso denuncia, e infine un ruolo economico, in quanto imprenditore che vende le proprie creazioni.

Secondo le varie teorie di Karl Marx, anche l'artista è soggetto a una forma di alienazione, non tanto durante la produzione dell'opera, ma durante il lancio di essa, in quanto si trova ad entrare nei poco trasparenti e gerarchici meccanismi del sistema dell'arte. Il grado di alienazione è indirettamente proporzionale al successo dell'artista e, quindi, anche al suo potere contrattuale a discapito del sistema stesso.

Il mercante d'arte è la seconda figura venutasi a diffondere in questo settore a partire dal XV secolo a Firenze e che ha dato vita al mercato secondario dell'arte. Questi intermediari svolgono una doppia attività: quella dell'arbitraggio, che consiste

nell'acquistare un oggetto di valore a un prezzo ridotto e poi rivenderlo in un mercato con quotazioni più alte, e quella speculativa, con l'obiettivo di mantenere il mercato più liquido possibile; in virtù di ciò i mercanti incidono profondamente sulle quotazioni degli artisti, assumendo un ruolo assimilabile a quello delle agenzie di *rating*. Un *art dealer*, inoltre, deve disporre di ingenti capitali, a causa anche degli alti costi di transazione, e opera esclusivamente nel segmento degli artisti ormai consolidati nel mercato secondario, anche se ai giorni d'oggi spesso viene associato ai collezionisti e ai galleristi.

Quest'ultimi sono iniziati a comparire alla metà del XIX secolo a Parigi, per promuovere gli artisti rifiutati nei *Salon* ufficiali. Esiste un'importante struttura gerarchica, che vede sulla punta della piramide poche gallerie importanti dette *di brand*, che operano a livello internazionale, seguite da quelle commerciali, che sono circoscritte a un ambito locale e alla base le gallerie negozio, di importanza marginale, che espongono le opere di un artista in cambio di un corrispettivo. Questi attori si differenziano dagli altri perché si occupano a 360° della promozione dell'artista per fini sia culturali, attraverso mostre espositive, cataloghi monografici, recensioni di critici e riviste, che commerciali, con un focus maggiore alla vendita delle opere secondo le leggi tradizionali del *marketing*.

Gli *auctioneers*¹⁴ assumono un ruolo sempre più importante e di rilievo all'interno del mercato dell'arte. Le case d'asta sono attive principalmente sul mercato secondario e determinano le quotazioni degli artisti, che diventano pubbliche e quindi ufficiali. I profitti di questa categoria derivano da un onere di intermediazione sia dal lato del venditore, al quale si applica una percentuale di commissione solitamente riservata, che del compratore, obbligato a pagare un "premio" pubblico. A differenza dei galleristi, i banditori non hanno interesse nella promozione dell'artista, cercando unicamente di massimizzare nell'istante la quotazione del bene e, tramite una discriminazione dei prezzi di primo grado, cercando di accaparrarsi tutto il *surplus* del compratore.

¹⁴ Auctioneer - termine specifico delle case d'asta per indicare il banditore d'asta.

Un'altra figura del mercato è occupata dai musei, nati grazie alle donazioni private di influenti collezionisti ai singoli stati. I musei giocano un doppio ruolo economico, infatti se da una parte sono importanti acquirenti di opere d'arte, posizionandosi sul lato della domanda, dall'altra costituiscono la componente più grande dell'offerta, offrendo la possibilità di apprezzare i beni esposti a un pubblico molto vasto. Quelli contemporanei hanno, inoltre, effetti diretti sulla quotazione delle opere, decidendo cosa esibire durante le mostre e cosa tenere stabilmente nella collezione museale.

Affianco a questi ci sono le biennali, che non sono manifestazioni continuative, ma periodiche, che prendono vita in appositi spazi espositivi e trattano determinate tematiche, scelte da un curatore incaricato. Alla base dell'organizzazione delle biennali vi sono un direttore e un comitato artistico, che gestiscono gli aspetti curatoriali e le politiche dell'edizione attuale. I criteri secondo cui vengono suddivisi coloro che prendono parte a queste esposizioni sono molti, tra i più frequenti si ricordano la divisione per padiglioni, come alla Biennale di Venezia, quella *site specific* e infine quella per insieme di mostre in diversi spazi.

Ultime tra i più importanti operatori del sistema arte sono le fiere, istituite come luogo per la compravendita delle opere esposte dagli attori citati sopra. Esse hanno due principali funzioni: quella di *divertissement*, per creare delle relazioni forti e ampliare il numero dei clienti da poi orientare alle gallerie, e quella commerciale. Le fiere servono anche a comprendere meglio i *trend* di mercato riguardo i prodotti venduti, le mode, i gusti e i prezzi dei singoli artisti. L'obiettivo di chi usufruisce di questo spazio è quello di concentrare il fatturato nei pochi giorni fieristici, dopo aver utilizzato la propria sede come spazio espositivo.

2.1.3 I diversi tipi di compratori d'arte

Un'opera d'arte viene comprata per diverse motivazioni, tra le quali il piacere personale, il prestigio sociale, l'investimento o la speculazione finanziaria. A seconda dei motivi sopracitati e dell'avversità al rischio dell'acquirente si possono identificare

tre differenti tipi di attori dal lato della domanda, che non sempre hanno confini netti tra loro: il collezionista “puro”, l’investitore e lo speculatore. (Maggi, 2014)

La prima figura coincide con l'appassionato d'arte, che vede un'opera come l'oggetto del proprio desiderio, del quale apprezza prettamente il valore estetico. Egli partecipa frequentemente e attivamente al mondo dell'arte, presenziando a inaugurazioni, visite, musei e spesso intrattenendo rapporti con galleristi e artisti. Molti psicologi, tra cui anche Sigmund Freud, sostengono che spesso la necessità ritentiva di accumulare rispecchia la personalità del collezionista ossessivo e ne denota le sue insicurezze; infatti la rarità dei beni da collezione rappresenta il desiderio di unicità della persona, che si vuole sentire più desiderata e di valore (Robertson, Chong, 2008). Nonostante anche per il collezionista “puro” sia rilevante la crescita della quotazione del suo artista, egli prova piacere nel rischio e nella competizione, tanto da cascare spesso nella “Maledizione del Vincitore”, ovvero comprare un'opera a un valore eccessivamente maggiore rispetto a quello oggettivo di mercato, pur di possederlo.

In base alla disponibilità liquida in grado di influenzare le dinamiche del mercato, i collezionisti si dividono in piccoli, medi e grandi; tra questi ultimi il più famoso è Charles Saatchi, una delle più influenti figure del settore che nel suo libro del 2010 “Mi chiamo Charles Saatchi e sono un Artolico” afferma:

“Compro l'arte perché mi piace; la compro per poterla esporre. Poi se mi va la rivendo e ne compro un'altra. [...]. Se decido di rivendere qualcosa, non significa che ho cambiato idea a riguardo, ma solo che non mi interessa accumulare arte all'infinito. [...] Più ti piace l'arte, più l'arte ti piacerà. Comprarne molta diventa un gioco da ragazzi; mi rovinerei tutto il piacere se la considerassi un investimento” (Saatchi, 2010).¹⁵

Con queste parole Saatchi riassume il significato di collezionista “puro” e introduce il concetto di “*Positive Addiction*” analizzato dagli economisti culturali. Questi affermano

¹⁵ “Mi chiamo Charles Saatchi e sono un artolico”, Charles Saatchi, casa editrice Phaidon, 2010, pagina 4, 25.

che il gusto per l'arte e il suo consumo crescono grazie all'esposizione ad essa, generando una specie di dipendenza. A tal proposito si pronuncia anche Bourdieu, sostenendo che le opere vengono meramente “guardate” dai meno colti, ma “decifrate” solamente dai più istruiti attraverso il “sapere per esperienza” (Bourdieu, 1983).

Diversa è la figura dell'investitore, che si trova a metà tra lo speculatore e il collezionista “puro”. È una persona appassionata d'arte che fa del prezzo l'indice principale per orientare la sua scelta di acquisto. È sicuramente la figura oggi più presente nel mercato perché riesce a coniugare l'aspetto ludico con quello economico-finanziario: egli compra un'opera d'arte con l'obiettivo di rivenderla in un futuro a un prezzo maggiore, ma nel frattempo ne gode del valore estetico (Maggi, 2014).

L'evoluzione negativa dell'investitore è lo speculatore. L'unica bussola che smuove il suo interesse è il guadagno finanziario, conseguito grazie alle compravendite. L'interesse artistico viene messo in secondo piano, tant'è che molte volte la proprietà di un'unica opera è divisa tra più persone, annullandone completamente il godimento estetico. Il “*modus speculandi*” nel mondo dell'arte è molto simile a quello del mondo della finanza: vengono istituiti dei fondi di investimento composti da opere d'arte, invece che da titoli di borsa; tali fondi assumono il nome di “Art Fund”. La finanza assume sempre più importanza, tanto che ormai ogni rapporto sul mercato dell'arte analizza prima l'aspetto finanziario. Oltre a coloro si avvicina all'arte tramite lo strumento dei fondi, esistono gli speculatori veri e propri, che sfruttano il canale delle case d'asta per acquistare e vendere in tempi molto brevi. Questi affaristi non sono ben visti dai galleristi, perché non rispettano una delle regole non scritte che prevede che, in caso di rivendita, ci si rivolga prima al gallerista da cui si era acquistata inizialmente. Comprare in galleria per poi rimettere sul mercato delle aste a prezzi esorbitanti causa delle distorsioni dei prezzi che incidono principalmente sulla fascia alta del mercato, mentre quella media tende a rimanere immune da questo processo di speculazione (Maggi, 2014).

2.1.4 La domanda d'arte

Durante tutto il corso evolutivo del mercato le peculiarità dell'oggetto d'arte, come originalità, unicità e aderenza ai canoni estetici, sono rimaste tali, mentre sono mutate la natura e le cause della domanda, cambiamenti che si rispecchiano nei differenti comportamenti degli operatori di questo mercato.

La domanda relativa al mercato dell'arte è influenzata da molteplici variabili sia esogene che endogene, ma soprattutto dal gusto del pubblico di riferimento, capace di impattare sulle dinamiche evolutive e sugli interessi del mercato. Partendo dalle varie teorie economiche e dalla teoria delle preferenze endogene, si rileva che l'utilità marginale al consumo risulta essere crescente e quindi che il gusto e il gradimento di un'opera tendono ad assuefarsi a ciò che già si conosce e si vede in continuazione, orientando, così, la domanda verso qualcosa già sperimentata e raramente verso un qualcosa percepito come nuovo¹⁶. (Guenzi, 2015). Quindi, si può sostenere che il gusto dipende sia da fattori psico-sociali individuali che da quanto offerto dal settore artistico-culturale. Ai sopracitati fattori vanno aggiunti quelli di segnaletica, quali lo *status symbol*, per cui possedere un oggetto di valore ti posiziona in una fascia socialmente più alta, e quelli macroeconomici come il livello del reddito e dell'istruzione.

In caso di *art stock*¹⁷, inoltre, entra in gioco la variabile economica, che presuppone che l'acquisto o meno di un'opera dipenda dal suo rendimento atteso, corrispondente all'attualizzazione del *capital gain* al netto delle uscite, connesse ai costi di conservazione e ai redditi dello sfruttamento dell'opera, e al rischio di volatilità dei prezzi e liquidità (Guenzi, 2015).

Ruolo decisivo ha anche la fama acquisita dall'artista nel momento della compravendita in termine di *brand* e prezzo; infatti, in presenza di una firma conosciuta e di qualità la domanda risulta essere intensa, rigida e globale a differenza di quella tipica delle opere d'arte facilmente sostituibili, che sarà molto elastica.

¹⁶ Secondo la teoria del "learning by consuming" solo nel caso in cui ci si imbatta casualmente in nuovi artisti di proprio gradimento, il pubblico allargherà i propri orizzonti culturali.

¹⁷ Col termine *art stock* ci si riferisce alle opere d'arte intese come beni d'investimento, che mantengono il loro valore nel tempo.

Come analizzato fino ad ora i fattori che influenzano la domanda sono più o meno gli stessi sia che si tratta di *art service*¹⁸ che di *art stock*, mentre cambia il modo in cui i prezzi agiscono sulla curva.

Per capire come il prezzo incide sulla domanda di un'opera d'arte intesa come bene di investimento bisogna partire dall'analisi del 2006 di Stiglitz¹⁹ sull'effetto qualità, che evidenzia come in presenza di asimmetrie informative il prezzo diventa indicatore di qualità e garanzia, correlandosi positivamente con la domanda e negativamente con l'appetibilità del bene rispetto agli altri presenti sul mercato. Applicando questa teoria in campo artistico si può dedurre che un prezzo troppo basso fa maturare dei dubbi al possibile compratore circa la qualità dell'opera, provocando una diminuzione della domanda, che fa assumere alla curva un'inclinazione negativa. In ambito di investimento un prezzo alto è anche indice di liquidità del mercato e di basso rischio, tanto che la fascia bassa di mercato è meno allettante in ottica di mero *business*, essendo meno commercializzabile e, inevitabilmente, più rischiosa.

Con l'*art service* la visibilità acquisita da un artista è la variabile che incide maggiormente sulla domanda, che deriva dal capitale accumulato e dalla capacità di attuare strategie di *marketing* vincenti. In quest'ottica il fattore migliore su cui basare la domanda di un'opera d'arte come bene di consumo è il prezzo dell'*art stock*.

¹⁸ Col termine *art service* ci si riferisce alle opere d'arte intese come beni di consumo, fruibili attraverso una loro visione diretta.

¹⁹ Joseph Eugene Stiglitz è un economista e saggista statunitense, che vinse il Premio Nobel per l'economia nel 2001.

Grafico 3: La domanda di *art service* al variare del prezzo dell'*art stock*.

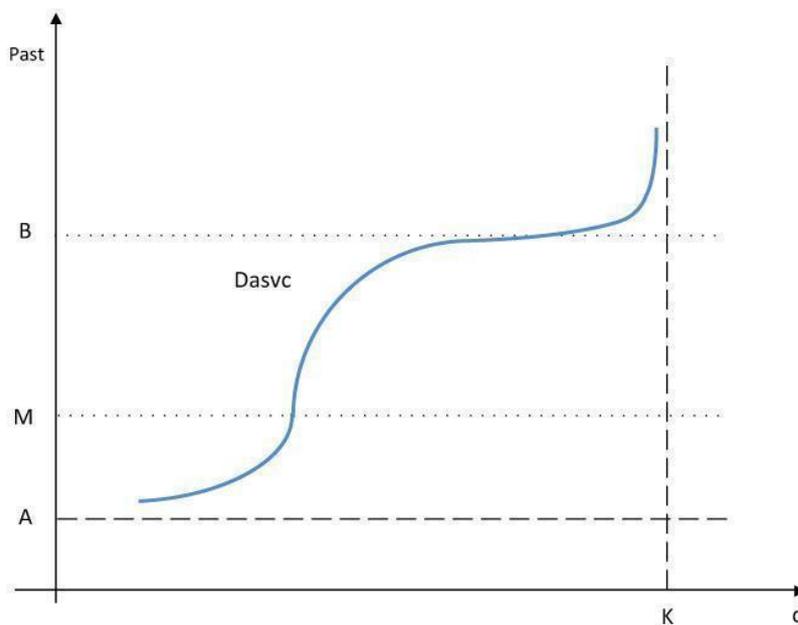


Figura 1 - La domanda di art service

Fonte: “La natura della domanda e la segmentazione del mercato dell’arte contemporanea.” M. Guenzi, 2015.

La domanda di *art service* dipende dai tre parametri collocati sull’asse delle ordinate (“A”²⁰, “M”²¹, “B”²²) e dal parametro delle ascisse “K”²³, determinata da variabili quali il livello del reddito, della popolazione e dal livello socio-culturale. Tutti e quattro sono condizionati dalle varie fasi del ciclo economico dell’arte.

Le variabili “A”, “M” e “B” sono solite crescere con la presenza di bolle speculative, portando l’interesse del pubblico a concentrarsi nel segmento più in alto, mentre, nei momenti in cui il mercato si contrae, esso si sposta verso le fasce più basse; questo

²⁰ A - parametro che indica il livello discriminatorio dei prezzi dell’arte, quindi il livello minimo dei prezzi per cui un’opera d’arte suscita interesse.

²¹ M - parametro che indica la linea di demarcazione tra artisti affermati sul mercato e quelli d’avanguardia.

²² B - parametro che indica il punto discriminatorio tra gli artisti celebrati a livello globale e quelli sempre affermati, ma apprezzati da una nicchia più ristretta.

²³ K - parametro che indica il massimo livello esogeno della domanda di *art service*, quindi la quantità di saturazione della domanda di *art service* sul mercato.

perché in caso di diminuzione del prezzo si perde l'interesse per i beni e la domanda si riduce fortemente, andando successivamente ad assumere una forma simile a quella dell'*art stock* nel livello basso di mercato.

2.1.5 Arte come *asset class* alternativo

Già a partire dalla crisi finanziaria del 2008 gli *asset class* tradizionali, quali azioni e obbligazioni, con i loro tassi negativi, hanno spinto gli *asset managers* a orientare i loro portafogli verso investimenti alternativi, come gli *emotional assets*.

Nel tempo da bene rifugio, in cui si cercava di bloccare un eccesso di liquidità, un'opera d'arte è diventata un vero e proprio investimento, che riesce a generare un profitto successivamente alla rivendita.

Questo cambio di prospettiva di un bene è frutto anche della globalizzazione del mercato dell'arte, che, come quello di borsa, sfrutta un ampio *network* internazionale per gestire le eventuali contrazioni e correzioni accolte dal mercato stesso. L'ampliamento dei confini ha reso più stabile e solido questo settore, assicurando, così, una costanza della domanda e della capacità di spesa. Infatti, se, per esempio, la quotazione dell'euro scendesse e quindi inevitabilmente con essa anche la possibilità di spesa degli italiani, dovrebbe salire quella del dollaro e gli acquirenti americani aumenterebbero, controbilanciando così le dinamiche avverse. Altro motivo che rende sicuro il mercato dell'arte è che questo è inversamente proporzionale agli investimenti di borsa, quindi a un decremento degli investimenti di quest'ultimo corrisponde un incremento del primo, rendendolo profittevole anche nei momenti di crisi finanziaria (Bassetti e Pennisi, 2010).

Principalmente per questi motivi i gestori di portafoglio consigliano sempre di più investimenti in fondi specializzati in arte. Gli *art advisor* presenti nel *team* di gestione tendono a valutare, prima dell'andamento del prezzo, l'unicità del bene, in termini di epoca, artista e qualità, in quanto questa è legata direttamente all'alta quotazione; allo stesso tempo ciò presuppone anche alti costi di custodia e di transazione.

Solitamente, data la difficoltà di orientare le scelte finanziarie a causa della poca trasparenza del mercato, per la gestione di questi tipi di portafogli alternativi ci si affida a *funds* specifici, che si avvalgono di esperti d'arte e consulenti dei fondi "tradizionali", come gli *hedge funds* e i *private equity funds*, mettendo in luce la necessità di far cooperare due settori diversi tra loro per far fronte alle possibili difficoltà relative alla gestione di un fondo con caratteristiche così particolari. I professionisti finanziari monitorano l'andamento di mercato, basandosi su due principali indici di rendimento: il *Mei and Moses Index* e l'*Art Market research Index*, che sfruttano entrambe i dati ricavati dalle case d'asta internazionali (Boido, Ceccherini, 2018).

Per quanto le caratteristiche specifiche cambino da fondo a fondo, gli *art funds* hanno delle peculiarità comuni tra tutti: possono essere aperti o chiusi, assumere una struttura a ombrello, ossia comprendere al loro interno dei fondi minori, e avere un *holding period* che generalmente varia dai cinque ai dieci anni (anche se, quando previsto, è possibile ritirare la somma accordata prima della scadenza).

Le strategie da utilizzare sono molteplici, ma gli *asset managers* tendono a prediligere la più tradizionale "*buy and hold*" e a sfruttare il metodo *top-down* per l'allocazione del portafoglio, che prevede di individuare i settori e la somma da destinare a ciascuno di esso prima di comprare le opere. Gli investitori non hanno nessun potere decisionale e si affidano completamente ai gestori, i quali hanno il dovere di redigere un rendiconto finanziario trimestrale o annuale per tenere informati i primi sull'andamento del proprio fondo.

La particolarità di questi *assets* è che vanno oltre il mero valore economico e sono comprensivi di un grande impatto emotivo, da qui il nome *emotional asset*. Il *driver* che guida la scelta di inserire nel proprio portafoglio un *collectible* è la sensazione appagante di possederlo e di goderne dei benefici estetici con il pensiero che nel futuro il suo valore possa aumentare, traendone un profitto (Emmanuele, 2012).

Nonostante diversificare il proprio portafoglio inserendo degli *emotional assets* aumenti la rischiosità, sia a livello di volatilità che di determinati rischi tipici di questi oggetti d'arte, la maggior parte degli *asset managers* sostiene che sia profittevole inserirli tra gli

investimenti, come parte tangibile della ricchezza di un soggetto, in quanto migliorano i rendimenti complessivi (Boido, Ceccherini, 2018).

Nell'ultimo decennio il mercato degli *emotional assets* è cresciuto notevolmente, ma comunque le operazioni finanziarie che hanno ad oggetto le opere d'arte rappresentano una minima parte del settore degli investimenti; si stima, infatti, che i circa duecento *art funds* presenti sul territorio gestiscano solo poco meno di 3 miliardi di dollari. (ARTFA, The Art Fund Association LLC, 2020)

2.2 Trend e prospettive future

2.2.1 I fattori politico-economici e il mercato dell'arte

Il 2020 è stato caratterizzato da due principali costanti: incertezza e flessibilità. La prima dovuta agli eventi imprevedibili che hanno determinato la crisi economica e sociale a livello internazionale; flessibilità intesa, invece, come la capacità di un mercato, tradizionalmente avverso al cambiamento, ad adattarsi alle sfide presentategli dalla pandemia.

Sulla scia di un 2019 fiacco con una spiccata volatilità sui mercati finanziari dovuta alle tensioni commerciali tra Cina e USA e a una Brexit non ancora conclusa, l'anno seguente è stato caratterizzato da sconvolgimenti a livello macro-economico e dalle accelerazioni di eventi sociali. Il 2020 si è aperto con importanti controversie tra USA e Iran e con le proteste politiche di Hong Kong, che hanno avuto gravi ripercussioni sul commercio al dettaglio e sugli altri settori dei consumi, che hanno avuto un calo del fatturato di oltre il 60% solo nel primo trimestre (Deloitte Private, 2021)²⁴.

L'arte ha sempre seguito le dinamiche del periodo storico in corso e anche questa volta non poteva non accogliere i temi legati alla diversità e all'inclusione, di cui è promotore il movimento *Black Lives Matter*. Guardando alle proteste avvenute soprattutto in

²⁴ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione". Speciale "Lo stato dell'arte ai tempi del Covid-19", Report 2021. Deloitte Private, 2021.

America per dar voce all'equità razziale, molti musei e gallerie d'arte a livello globale hanno voluto accrescere la quota di opere di artisti di colore e donne. Per promuovere le pari opportunità sono state organizzate varie aste benefiche, come quella preparata nel mese di dicembre da Phillips in collaborazione con la Hall Art Foundation, che, con solo diciannove opere, ha raccolto 1,7 milioni di dollari in forma di borse di studio per i ragazzi di colore talentuosi. Di prioritaria importanza per l'arte e la cultura è anche l'appoggio in favore alla lotta contro la violenza delle donne sul posto di lavoro e in ambito privato, cercando di promuovere eventi artistici a loro dedicati. Nonostante si stia cercando di assottigliare il gap tra mercato maschile e femminile, le artiste donne di successo sono ancora molto poche e a conferma di ciò le statistiche di ArtPrice, che nel periodo 2000 - 2019 vedono solo sette donne nella lista dei top 100 artisti contemporanei di tutto il mondo.

Il principale fattore che ha influito sull'economia mondiale è la pandemia. Il Coronavirus ha infatti provocato una delle peggiori contrazioni mai viste prima dell'attività economica, specialmente nei settori più sviluppati.

Il virus nel mondo dell'arte non ha risparmiato nessuno; analizzando la diffusione a livello geografico l'Asia è stata la prima ad essere colpita, con il conseguente annullamento della fiera ArtBasel Hong Kong, seguita poi dall'Europa e dagli Stati Uniti, dove hanno avuto luogo chiusure generalizzate delle aree dedicate all'arte e la cultura e dove sono state sospese tutte le fiere, aste e mostre in presenza, causando una riduzione del volume d'affari complessivamente pari al -29,7%²⁵ (Deloitte Private, 2021)²⁶. Il mercato asiatico è stato sì il primo a dover subire le conseguenze della crisi epidemica, ma è stato anche il primo a risollevarsi e a farsi da traino di un settore in grave rallentamento. Infatti molte case d'asta occidentali hanno iniziato delle collaborazioni inaspettate con i colossi cinesi, come per esempio Christie's, che a maggio ha dato vita a una *partnership* con China Guardian Auctions e con l'Asian Cultural Council, col fine di ampliare il proprio pubblico e la propria offerta. Risolto

²⁵ Riduzione del volume d'affari ricavata dalla media del settore della pittura (-34,1%) e dei Passion Asset (-22,5%).

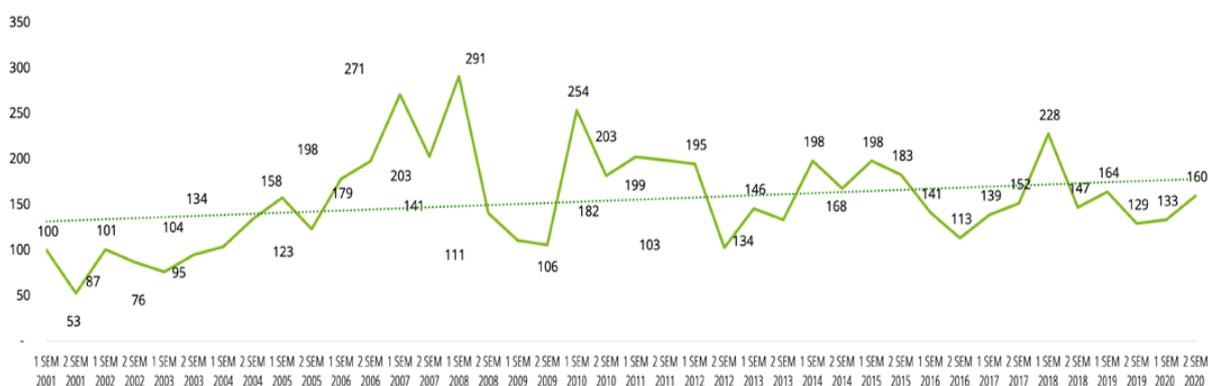
²⁶ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione". Speciale "Lo stato dell'arte ai tempi del Covid-19", Report 2021. Deloitte Private, 2021.

positivo del Covid-19 è stata la velocità di adattamento alle nuove esigenze, orientando tutti gli operatori del mercato a una veloce digitalizzazione dell'offerta, che ha avuto un incremento del +204,8% (Deloitte Private, 2021)²⁷.

Ultimo fattore politico-economico più rilevante è costituito dalle elezioni americane, che hanno tenuto impegnati nel sostegno dei candidati molti esponenti del mercato dell'arte, allontanandoli dagli eventi artistici con un conseguente ulteriore calo dei risultati attesi.

2.2.2 Trend e numeri del mercato della pittura e dei Passion Asset ²⁸

Grafico 4: *Global painting index*



Fonte: “Il mercato dell’arte e dei beni da collezione”. Speciale “Lo stato dell’arte ai tempi del Covid-19”, Report 2021. Deloitte Private, 2021

Nonostante un primo periodo di difficoltà causato principalmente dalla cancellazione delle aste, il mercato della pittura ha chiuso l’anno con risultati positivi, grazie alla

²⁷ “Il mercato dell’arte e dei beni da collezione”. Speciale “Lo stato dell’arte ai tempi del Covid-19”, Report 2021. Deloitte Private, 2021.

²⁸ Per analizzare i risultati e i numeri del 2020 del mercato dell’arte, Deloitte Private ha condotto uno studio comparativo per il biennio 2019 - 2020, prendendo in riferimento il mercato pubblico dominato dalle case d’aste, grazie alla loro trasparenza e veridicità delle performance.

trasformazione digitale degli eventi in calendario e dal risparmio generato dall'impossibilità di investire in viaggi e nel tempo libero. L'emergere del canale *online* si è rivelato un'importante vetrina per inusuali *buyers*, come quelli dei settori del lusso. Nell'anno preso in analisi la pittura ha ricoperto circa il 71,3% del mercato globale dei beni da collezione, con un fatturato finale di 4,6²⁹ miliardi di dollari. (Deloitte Private, 2021)³⁰.

Nel primo semestre del 2020 una forte contrazione del fatturato ha investito tutti i comparti del *painting*, che sono tornati a respirare solo nella seconda parte dell'anno, in cui è stata proposta una grande quantità di lotti rispetto alle aste passate, che ha determinato una variazione positiva del +23,5% rispetto al 2019. Positiva anche la percentuale di periodo dal 2001, pari al +59,7%, a dimostrazione di quanto questo mercato si sia evoluto negli ultimi due decenni. Il valore medio di aggiudicazione si aggira intorno ai \$31,1 miliardi, cresciuto di 1,1 miliardo rispetto all'anno precedente.

Dal punto di vista delle differenti piazze internazionali, New York si conferma *leader* del mercato con una quota di fatturato del *painting* pari al 48,3%, superando i 2,2 miliardi di dollari, e con un tasso medio di *unsold*³¹ che sfiora il 20%. Al secondo posto si posiziona l'Asia (25,6% del fatturato complessivo), che grazie alla continua capacità di reinventarsi, includendo nuovi *bidders*³² più giovani e ampliando la propria offerta, è stata l'unica capace a riportare un trend positivo rispetto al 2019 e a confermare un tasso di invenduto di solo il 13,2%. Con il 21,1% del fatturato della pittura e il 18,4% di *unsold*, Londra si aggiudica il terzo posto a causa dell'incapacità di contrastare gli effetti negativi della pandemia che hanno aggravato il contesto socio-economico. (Deloitte Private, 2021)³³.

²⁹ I valori economici sono espressi in dollari americani e la conversione della moneta è stata effettuata utilizzando i tassi di cambio giornaliero.

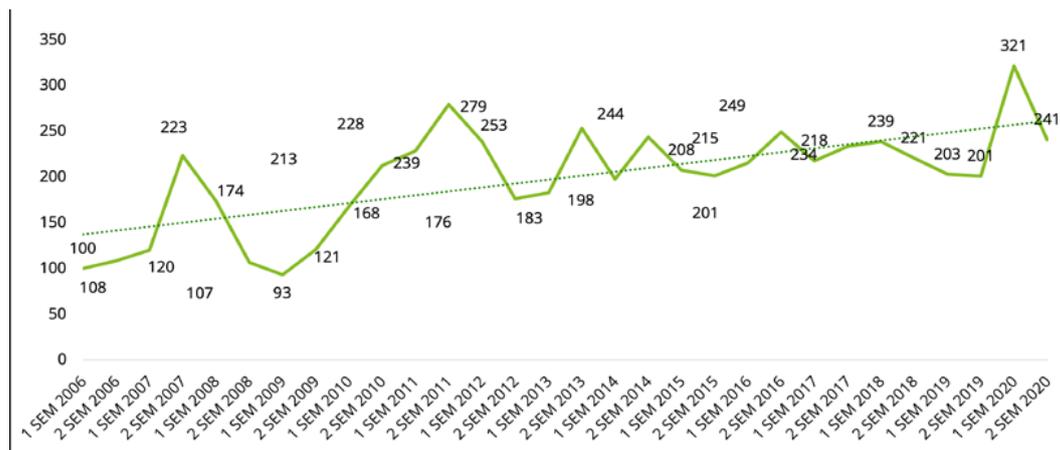
³⁰ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione". Speciale "Lo stato dell'arte ai tempi del Covid-19", Report 2021, Deloitte Private, 2021.

³¹ Tasso medio di *unsold* - metrica rilevante per le case d'asta perché misura la percentuale di lotti invenduti.

³² Bidder - termine specifico delle case d'asta per indicare colui che fa una o più offerte per un lotto.

³³ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione". Speciale "Lo stato dell'arte ai tempi del Covid-19", Report 2021, Deloitte Private, 2021.

Grafico 5: *Global Passion Assets index*



Fonte: “Il mercato dell’arte e dei beni da collezione”. Speciale “Lo stato dell’arte ai tempi del Covid-19”, Report 2021. Deloitte Private, 2021

Per *Passion Assets* si intendono tutti quei beni da collezioni, eccezion fatta per la pittura. Gioielli e orologi, arredi, antichità, design, fotografia e vini e liquori attraggono un numero maggiore di compratori, grazie a una superiore facilità di ricerca dell’oggetto, a un rischio di mercato minore e a dei prezzi di stima inferiori, che, però, determinano inevitabilmente fatturati meno cospicui rispetto al *painting*. Nonostante nel 2020 siano state fatte meno aste milionarie e quindi il fatturato complessivo sia sceso del -34,1% con 1,6 miliardi di dollari, la variazione è stata positiva, raggiungendo il 19,8% e facendo scendere al 18,3% il tasso di *unsold*.

Degno di nota è il crescente interesse verso il segmento della moda di lusso, in particolare verso le borse. Infatti, è stata proprio una rara *Himalaya Niloticus Crocodile Retourné Kelly 25* di Hermès ad aggiudicarsi il titolo della borsa più cara mai venduta in un’asta, aggiudicata da Christie’s Hong Kong a novembre a \$437.330 (Deloitte Private, 2021)³⁴.

³⁴ “Il mercato dell’arte e dei beni da collezione”. Speciale “Lo stato dell’arte ai tempi del Covid-19”, Report 2021. Deloitte Private, 2021.

2.2.3 Prospettive attese

Sicuramente la forte crisi che ha colpito tutto il mondo sia a livello economico che sociale ha messo a dura prova tutti gli operatori del settore artistico-culturale, ma allo stesso tempo ha permesso agli stessi di trovare alternative valide, come il digitale, per non gravare troppo sul proprio volume d'affari. Ascoltando gli esperti del mercato dell'arte si può notare come questi non abbiano aspettative future molto rosee, almeno per quanto riguarda il breve periodo.

Quasi la totalità degli intervistati³⁵ da Deloitte Private ha sostenuto che nell'anno a venire ci sarà un'ulteriore contrazione del fatturato pari al 25%, mentre i più pessimisti (3%) stima perdite superiori al 75% rispetto a quanto registrato nel 2019. Queste percentuali derivano da previsioni non incoraggianti sulle tempistiche di ritorno del mercato come nel periodo pre-Covid: tutti sono d'accordo sul fatto che si tornerà alla "normalità" solo quando il vaccino o altre possibili cure saranno disponibili a livello internazionale, ma differente è la percezione di quando ciò avverrà. Il 41% dei rispondenti crede che si vedranno nuovamente i risultati tradizionali nel giro di 1-2 anni, il 29% pensa ci vorranno oltre 2 anni e solo il 3%, ottimisticamente, crede che le *performance* pre-Covid saranno realizzate prima dell'estate (Deloitte Private, 2021)³⁶.

Molte saranno le conseguenze che la pandemia avrà sul mercato dell'arte. Prima di tutto ci sarà un calo degli appuntamenti fieristici e l'eliminazione di un importante numero di eventi di minor rilievo, lasciando spazio a momenti di riunione molto specializzati e ad appuntamenti satellite, come ArtBasel o Frieze; ci si aspetta, inoltre, una concentrazione degli attori a causa della ricerca di economie di scala e una sostanziosa diminuzione della domanda di beni artistici in un momento di crisi in cui si cerca di risparmiare il più possibile (Deloitte Private, 2021)³⁷.

³⁵ Deloitte Private ha condotto un'analisi di ricerca per studiare le previsioni del futuro attraverso le esperienze dirette vissute dagli stakeholder appartenenti al mondo artistico-culturale. Per intervistati si intende tutti gli specialisti e gli operatori del settore a cui sono state poste le venti domande a risposta chiusa del *survey*.

³⁶ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione". Speciale "Lo stato dell'arte ai tempi del Covid-19", Report 2021. Deloitte Private, 2021.

³⁷ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione". Speciale "Lo stato dell'arte ai tempi del Covid-19", Report 2021. Deloitte Private, 2021.

La pandemia per il mondo dell'arte ha avuto anche risvolti positivi. In soli pochi mesi si è assistito a un'evoluzione digitale che in un altro momento avrebbe richiesto anni e per questo nel 2021 ci si impegnerà a creare piattaforme *online* più “*user friendly*” e a far coesistere l'*online* e l'*offline* insieme per un arricchimento reciproco.

2.3 Il sistema delle aste

La parola asta deriva dalla locuzione latina “*sub hasta vendere*”, per indicare l'abitudine di conficcare un'asta di legno nel terreno prima di iniziare la vendita pubblica nell'antica Roma; sempre dal latino *augere*³⁸, deriva la parola inglese *auction*, in quanto il prezzo d'acquisto di un bene aumenta ad ogni rilancio dei partecipanti. (Vocabolario Treccani)

L'asta è una delle forme più antiche di compravendita, tanto che le prime testimonianze risalgono al regno dei Babilonesi secondo quanto riporta lo storico greco Erodoto ne “Le storie”, in cui, parlando delle fanciulle da marito all'asta, scrive:

“I matrimoni dei Babilonesi: fanciulle da marito all'asta”. “Tutti gli anni, una volta all'anno nei singoli villaggi si faceva questa cerimonia: tutte le fanciulle che erano in età da marito in quell'anno erano radunate insieme e venivano fatte entrare tutte in un solo luogo: intorno ad esse stavano gli uomini in gran numero. L'araldo pubblico, facendole alzare ad una ad una, le metteva in vendita, a cominciare dalla più bella di tutte. Quando questa, trovato un ricco compratore, veniva venduta, il banditore ne metteva all'asta un'altra, la più bella dopo la prima. Naturalmente venivano vendute perché poi si sposassero. Tutti i facoltosi in Babilonia in età da prender moglie, cercando di superarsi a vicenda con le offerte, si assicuravano le donne più graziose, quelli del popolo, invece, che aspiravano al matrimonio, del bell'aspetto non sapevano che farsi e prendevano quelle più brutte insieme a un compenso in denaro.”³⁹ (Rossi, Nicolai, 2018).

³⁸ Aumentare, traduzione vocabolario IL.

³⁹ Erodoto, “Le storie I,196”. Traduzione di Rossi, Nicolai, 2018.

Le prime società con sede fissa specializzate nello scambio d'arte tramite la forma della vendita pubblica, invece, hanno iniziato a svilupparsi nell'Inghilterra del XVIII secolo, occupandosi unicamente della vendita di pregiati libri antichi e solo in seguito ampliarono i propri orizzonti verso dipinti e sculture.

Ma le case d'asta raggiunsero la popolarità su larga scala e diventarono tra gli intermediari preferiti per le vendite d'arte solo nel secolo successivo, che si aprì con una notevole espansione a Parigi delle cosiddette *commissaires priseurs*⁴⁰, le quali guidarono il mercato delle aste fino alla fine del Novecento.

Ai giorni d'oggi siamo in presenza principalmente di un duopolio, costituito da Christie's e Sotheby's, che gestiscono l'asse Londra - New York e solitamente producono oltre il 70% del fatturato globale, non considerando le transazioni cinesi. Per il resto sparse nel mondo ci sono circa 25.000 case d'aste di minori dimensioni, che controllano circa il 25% del commercio dei beni artistici (Guenzi, 2014).

Queste ultime società più piccole operano soprattutto a livello locale e, nonostante trattino anche opere internazionali, generalmente si specializzano nell'arte del proprio paese.

Alle case d'asta dobbiamo la globalizzazione del mercato dell'arte. New York è sempre stata la città cardine di questo genere di mercato, seguita da Londra, ma a partire dagli anni 2000 si è assistito a una crescita notevole dell'Asia, in particolare Hong Kong, e dell'Europa, che si rispecchia in una delocalizzazione delle vendite dall'America verso gli altri due continenti. Dal 2010 si è assistito, inoltre, ad un rafforzamento del ruolo di queste istituzioni, che si sovrappongono sempre di più al ruolo delle gallerie, coltivando un rapporto diretto con gli altri operatori del mercato, preparando mostre e contrattando privatamente grazie alle *private sales*. (Bassetti e Pennisi, 2010).

⁴⁰ Locuzione francese che significa banditore d'asta.

2.3.1 Brevi cenni sul funzionamento di un'asta d'arte

Un'asta richiede un lavoro di gestione e organizzazione molto complesso e lungo, che rispecchia la struttura altrettanto articolata della casa d'aste che la prepara. Infatti, all'interno di un'unica impresa cooperano diversi uffici e dipartimenti, che spesso si avvalgono anche di consulenti esterni per la buona riuscita finale.

Primo passaggio è il reperimento dei beni da vendere. A questo proposito il mondo anglosassone sostiene che il mondo dell'arte è influenzato dalla “regola delle 3 D”, che prevede la vendita di oggetti di valore in caso di *debt*, *divorce* e *death*; a questa in realtà se ne aggiunge una quarta: la discrezionalità, con cui si intende la volontà di cambiare il tema della propria collezione (Cordusio, 2020). Già in questa prima fase si mobilitano più uffici, tra i quali l'ufficio stampa e quello dedicato ai *social-media*, che attraverso comunicati stampa e *posts*, in cui spesso vengono rese note le aggiudicazioni più importanti, cercano di far arrivare a più gente possibile l'immagine di un marchio di successo a cui affidare i propri beni. Successivamente determinati capi dei dipartimenti iniziano un contatto diretto col futuro mandante, col quale, in caso di affidamento, si accorda il prezzo di riserva sotto al quale non viene venduto il lotto.

Secondo step per la buona organizzazione di un'asta è la consegna del bene, che termina con la firma del mandato a vendere, in cui vengono formalizzate le responsabilità delle controparti e gli accordi stabiliti precedentemente riguardo i prezzi di riserva dei relativi lotti, le commissioni d'asta, le condizioni contrattuali e le eventuali spese a carico dell'affidatario, come quelle assicurative o di deposito. A ciò fa seguito la catalogazione e la valutazione dettagliata delle opere con la scelta della stima minima e massima da riportare sul catalogo e la redazione della scheda fatta dall'esperto del dipartimento, in cui vengono riportate tutte le informazioni necessarie del lotto, viene fatta una breve descrizione del medesimo e, ove necessario, confermata l'autenticità⁴¹.

A questo punto si crea una sinergia tra il reparto di grafica, l'ufficio di marketing, gli addetti stampa e i responsabili della fotografia, tutti coordinati dall'ufficio

⁴¹ Secondo quanto stabilito dalla Legge n. 633 del 21 aprile 1941, l'autore dell'opera deve autenticare per primo la sua opera d'arte; in seguito alla morte, questo diritto spetta agli eredi a capo delle fondazioni o a dei periti.

amministrativo, per promuovere una campagna pubblicitaria che attiri l'attenzione di un pubblico sempre più vasto e per studiare una copertina accattivante e una buona impaginazione del catalogo d'asta, che è il primo strumento con cui un eventuale compratore entra in contatto con l'oggetto di suo interesse. Ai clienti più fedeli solitamente si invia a casa una copia cartacea, mentre a tutti gli altri possibili *bidders* vengono mandate comunicazioni via *e-mail* col catalogo in forma digitale.

L'ultima fase prima dell'asta vera e propria è l'allestimento e l'esposizione finale, che viene fatta nella sede principale della casa d'aste, eccezion fatta nei casi di House Sales che consentono l'esposizione in loco. L'esposizione ha una durata solitamente di quattro o cinque giorni, preferibilmente comprendenti il *weekend*. L'accesso è pubblico e quindi libero e durante questa le persone interessate possono avere relazioni con gli esperti dei dipartimenti, i quali potranno dare loro ulteriori informazioni sulle opere.

Generalmente la forma tipica delle aste d'arte è "all'inglese", che prevede che il battitore, partendo da una cifra inferiore a quella di riserva, rilanci il prezzo del bene di circa il 10% su alzata di paletta dei partecipanti che si vogliono aggiudicare il lotto. Con l'avvento del digitale a questa formula tradizionale si sono affiancate aste a tempo, che si svolgono esclusivamente sulle piattaforme private delle case d'asta e che prevedono la possibilità di rilanciare su uno o più lotti entro un lasso di tempo che solitamente si aggira intorno ai quattordici giorni.

Con l'asta tradizionale un *bidders* può decidere di competere su un'opera o partecipando in presenza o battendo il bene di suo interesse tramite le piattaforme *online* o telefonicamente o lasciando un'offerta scritta nei giorni precedenti, qualora fosse impossibilitato a raggiungere la sede o qualora preferisse rimanere anonimo agli occhi dei suoi *competitors*. Le commissioni d'asta prevista per il compratore (*buyer premium*) arrivano fino a un massimo del 30% del prezzo di aggiudicazione e spesso sono inversamente proporzionali all'*hammer price*.

A seguito dell'aggiudicazione il compratore viene seguito durante il post-asta per garantirgli un servizio completo a 360°, agevolandolo nella gestione di eventuali trasporti o nel reperimento degli attestati di libera circolazione.

Per quanto ogni casa d'aste utilizzi la strategia aziendale più affine alla propria cultura, tutte si accomunano per il fatto di essere imprese *customer-centric*, che mirano ad ascoltare le esigenze dei propri clienti, sia mandanti che compratori, durante tutto il processo di organizzazione di un'asta, cercando di far vivere loro la migliore esperienza possibile.

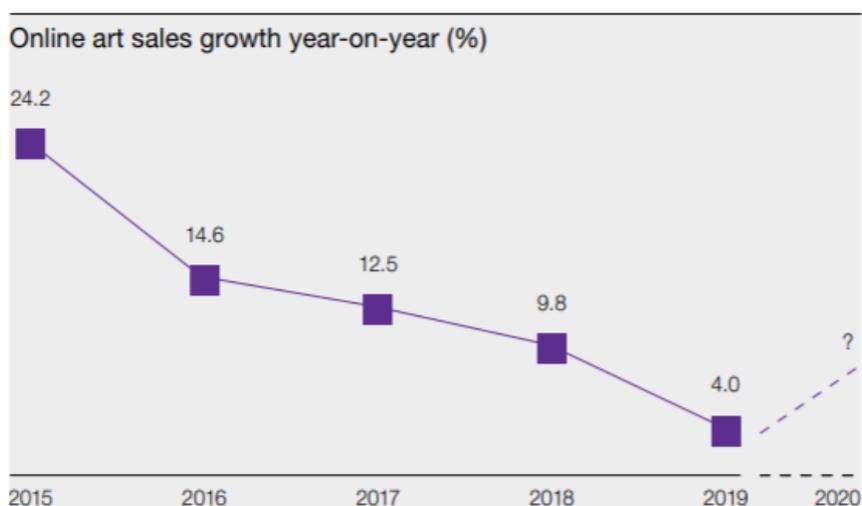
Negli ultimi anni anche in questo specifico settore è intervenuto il digitale con tutte le innovazioni ad esso connesse; ma quali sono gli svantaggi e i vantaggi che l'entrata della tecnologia ha apportato al mercato dell'arte e dei beni da collezione e in particolar modo in riferimento alle aste? Come hanno risposto le piccole realtà italiane alla necessaria digitalizzazione dovuta alla pandemia da Covid-19 e cosa ne pensano gli operatori del mercato? Nei prossimi capitoli si cercherà di rispondere a tali domande andando a evidenziare i principali cambiamenti nella gestione ed organizzazione delle aste, al fine di capire se un approccio più digitale è da preferire o meno nel mondo dell'arte e dei beni da collezione.

CAPITOLO III - LA DIGITAL (R)EVOLUTION NEL MERCATO DELLE ASTE D'ARTE

3.1 Dimensioni e caratteristiche del mercato dell'arte *online*

Le maggiori case d'asta avevano già introdotto da diversi anni nel loro *business* le vendite *online*, ma solo a seguito della crisi sanitaria da Covid-19 il mercato dell'arte e dei beni da collezione si è fortemente consolidato nel *web*, offrendo a tutti gli operatori significative opportunità per sfruttare al meglio il canale digitale.

Grafico 6: “Il decorso percentuale delle vendite di arte *online* 2015 - 2020”



Fonte: “*Hiscox online art trade report 2020*”, *Part one: the online art trade*. Hiscox & ArtTactic, 2020.

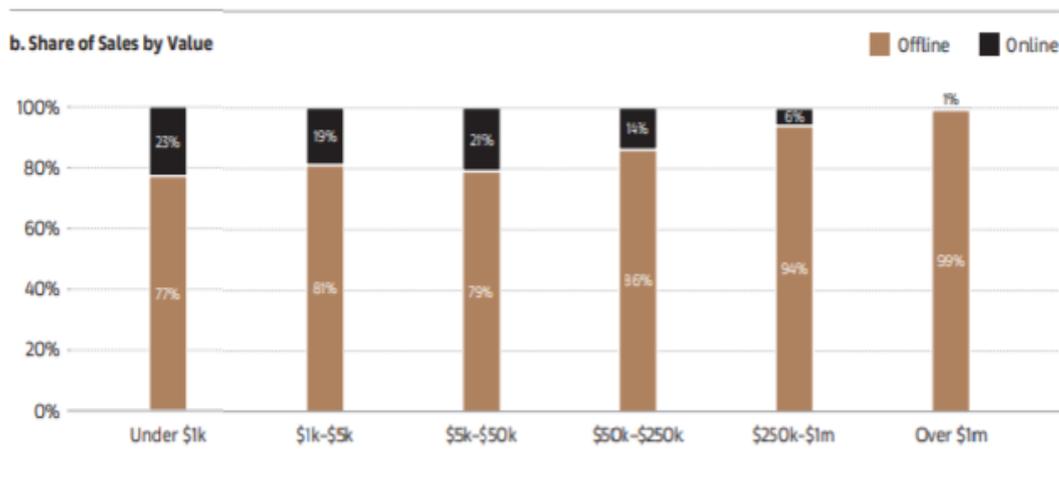
Come è evidente dal grafico di cui sopra, dal 2015 le vendite *online* di arte hanno subito un costante decremento dei tassi percentuali di crescita fino al 2020, anno in cui si stima un aumento oltre il 25%⁴², valore che per la prima volta porterebbe la quota dell'e-

⁴²L'analisi fatta da Hiscox & ArtTactic al momento della stesura del report, nel dicembre 2020, non era ancora giunta a un valore numerico preciso, pertanto la percentuale riportata è solo una stima.

commerce a superare quella della vendita al dettaglio in generale. Nonostante la contrazione delle vendite totali, il *web* ha raggiunto il record di 12,4 miliardi di dollari, raddoppiando il valore del 2019 (Art Basel & UBS Report, 2021).

Secondo una ripartizione per categoria di questo settore, lo studio di Hiscox & ArtTactic del 2020 ha rilevato che la maggior parte delle vendite *online* di arte e di *collectibles* proviene dal *fine art*, anche se la categoria “altri oggetti da collezione” ha visto un'importante crescita in quest'ultimo anno. Molto apprezzate sono state le opere del periodo del dopoguerra e contemporaneo, con il 25% dei lotti venduti sui portali e il 6% del valore totale; hanno sorpreso, invece, le percentuali relative agli *Old Master* europei che, nonostante il timore del crollo del settore che rende il più delle volte necessaria, o comunque opportuna, un'ispezione fisica dell'opera, rappresentano la quota più alta di valore complessivo (11%) e il 20% delle vendite *online* (Art Basel & UBS Report, 2021).

Grafico 7: “Ripartizione delle vendite per valore”

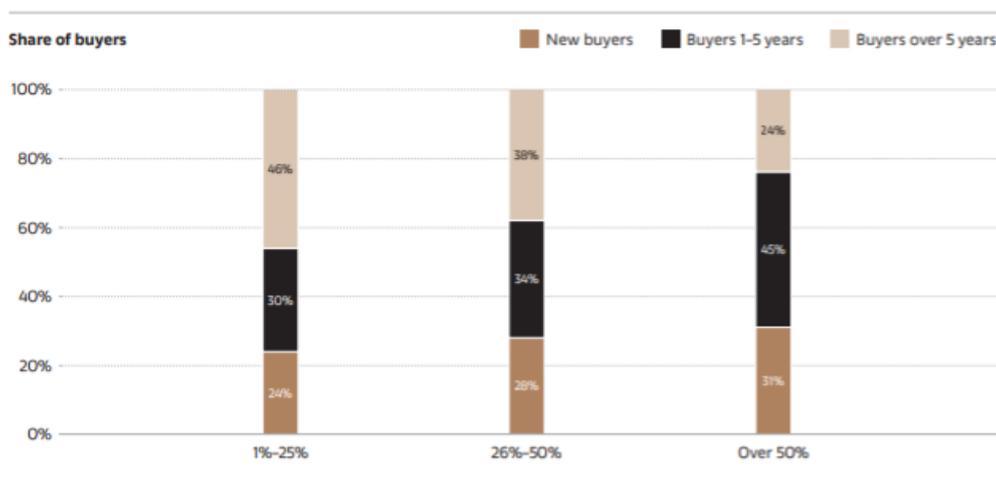


Fonte: “*The Art Market 2021*”, an Art Basel & UBS Report, prepared by Dr. Clare McAndrew, founder of arts economics, 2021”

Il 2020 è stato caratterizzato da un incremento significativo delle transazioni *online*, ma, nonostante ciò, i livelli dei prezzi rimangono di molto inferiori rispetto alle vendite *offline*. Basti pensare che la maggioranza dei lotti venduti tramite i canali digitali si aggira intorno a un valore al di sotto dei 1.000 dollari; il 21% del valore è rappresentato da beni con prezzi che vanno dai 50.000 dollari in giù; la differenza tra *l'online* e *l'offline* si fa ancora più evidente nelle fasce di prezzo superiori: i lotti con un valore tra i 250.000 dollari e \$1 milione ricoprono solo il 6% del valore complessivo, mentre raggiungono a malapena l'1% quelli che superano il milione, anche a causa del timore degli acquirenti di rilasciare ingenti cifre via *web* (Art Basel & UBS Report, 2021).

A livello strategico, Art Basel & UBS nel report 2021 tiene a precisare che le case d'asta che precedentemente avevano investito maggiormente nelle nuove tecnologie hanno realizzato una quota superiore di vendite *online* a nuovi *buyers*, soprattutto ai *millennials*, che da sempre sono più affini al mondo digitale, mentre le altre hanno visto fidelizzarsi una percentuale molto maggiore di compratori a lungo termine. Un errore che spesso si fa in relazione all'*e-commerce* nel mondo dell'arte e dei *collectibles* è pensare che le piattaforme siano utili esclusivamente per accaparrarsi gli acquirenti nelle diverse parti del mondo; in realtà una quota sempre maggiore di compratori locali, che cerca in questo settore la medesima facilità e convenienza nelle transazioni *online* pari a quella di cui usufruisce in altri ambiti della vita, inizia a preferire il *web* per gli acquisti; tant'è che per le case d'asta con meno del 25% del fatturato derivante dalle vendite virtuali, il 67% delle vendite è stato realizzato da *buyers* locali, percentuale che scende al 64% se si fa riferimento alle *major* (Art Basel & UBS Report, 2021).

Grafico 8: “Ripartizione delle vendite *online* per categoria di acquirenti”



Fonte: “*The Art Market 2021*”, an Art Basel & UBS Report, prepared by Dr. Clare McAndrew, founder of arts economics, 2021”

Infine, è bene evidenziare che gli attori che agiscono nel mercato dell’arte e dei beni da collezione *online* sono sostanzialmente riconducibili a due gruppi distinti. Da una parte operano le piattaforme esclusivamente specializzate nella vendita di arte *online* e tra queste la principale a livello globale è da anni Invaluable, che si dedica alle aste virtuali di *fine arts*, arti decorative e oggetti da collezione e lavora con quasi 5.000 imprese in oltre 50 paesi, dall’altra ci sono le più tradizionali case d’asta che hanno deciso di ampliare il loro *business* sul *web*, progettando le proprie piattaforme *online*.

Come conseguenza dei vari sviluppi tecnologici in questo ambito, la rilevanza del ruolo di entrambe le categorie è mutata in modo significativo, facendo prevalere il secondo dei gruppi di cui sopra. Gli operatori di quest’ultimo, infatti, spinti e costretti dall’improvvisa pandemia, hanno saputo sfruttare le innovazioni digitali per estendere il proprio *business* anche alle aste in rete, incorporando il campo d’azione occupato fino a quel momento solo dalle piattaforme esterne e ampliando, così, il proprio pubblico di riferimento (Art Basel & UBS Report, 2021).

3.2 L'Intelligenza Artificiale nel mercato dell'arte

All'inizio del 2018 il mondo dell'arte si è trovato di fronte a una nuova incredibile sfida: l'entrata nel mercato dell'Intelligenza Artificiale, soprattutto in riferimento alla produzione di opere interamente digitali, agli investimenti d'arte *data-driven* e alla distribuzione e selezione dei beni da collezione.

Ad ottobre dello stesso anno, con la vendita da parte di Christie's New York del "Portrait of Edmond de Belamy", è entrato a far parte del panorama artistico delle aste una nuova figura dal lato dell'offerta, quella avente ad oggetto opere integralmente realizzate dall'Intelligenza Artificiale. Il quadro, aggiudicato a un importo pari a più di quarantatré volte il prezzo di riserva, è una stampa su tela di 70x70 cm, che ritrae un gentiluomo francese dai lineamenti poco definiti e i profili sfumati e che riporta in basso a destra la firma del suo autore:

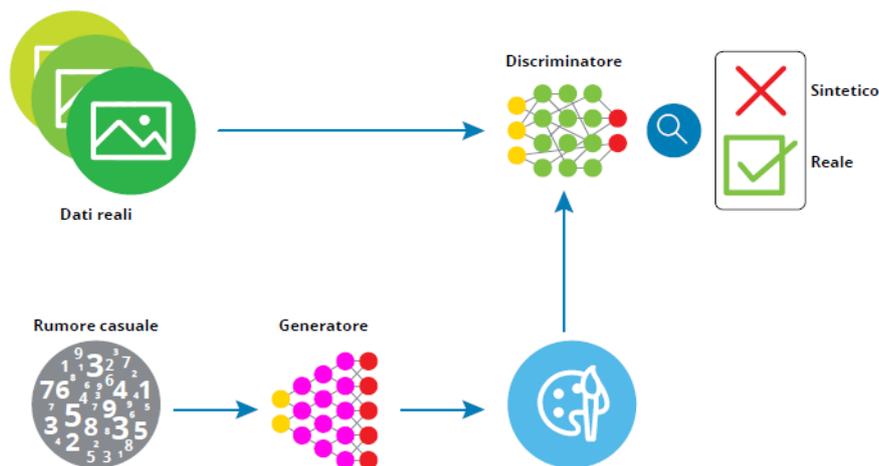
$$\min_G \max_D \mathbb{E}_x [\log D(x)] + \mathbb{E}_z [\log(1-D(G(z)))]$$

L'algoritmo, formulato da tre studenti che compongono il collettivo francese Obvious, si basa sulle *Generative Adversarial Networks* (GAN), che attraverso un "confronto-scontro" di due reti neurali, il Generatore e il Discriminatore, assimilano concetti astratti, impossibili da rappresentare tramite sole formule matematiche.

Il primo dei due *network* avversari ha il compito di produrre dati sintetici il più possibile somiglianti a un *set* di dati reali, dei quali il Discriminatore deve catalogarne correttamente l'origine una volta ricevuti come input. La cooperazione continua delle due reti, grazie a un processo di "trial-and-error", genera autonomamente conoscenza, che sarà sempre più precisa tanto da non far più percepire la differenza al Discriminatore tra un'opera reale e un'opera artificiale (Deloitte Private, 2019)⁴³.

⁴³ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione", Report 2019, Deloitte Private, 2019.

Immagine 8: “Il processo di funzionamento delle GAN”



Fonte: “Il mercato dell’arte e dei beni da collezione”, Report 2019, Deloitte Private, 2019.

Un’altra importante svolta che l’Intelligenza Artificiale ha apportato al mercato dell’arte e dei beni da collezione è nell’ambito dell’*art advisor*. A tal proposito sono state ideate molte piattaforme *online*, che consigliano gli artisti circa il prezzo a cui è ragionevole vendere le loro opere basandosi su alcuni parametri e, grazie agli algoritmi di *machine learning*, associano i gusti degli utenti registrati alle opere a disposizione, mettendo, inoltre, in contatto diretto acquirenti e artisti senza la necessità di intermediari e quindi con tassi di commissione minori (Deloitte Private, 2019)⁴⁴.

Sfruttando l’IA⁴⁵, Sotheby’s dal 2016 fornisce ai clienti un ulteriore servizio di *art advisor*, offerto dalla piattaforma Thread Genius⁴⁶. Questa nuova tecnologia sfrutta il database *Mei Moses Art Index* e, grazie alla *price transparency* fornita dal *machine learning* e all’analisi delle *repeat sales*, compara le *performances* economiche ottenute dalla stessa opera in vendita in diversi intervalli temporali. Questa *startup* ha, infatti,

⁴⁴ “Il mercato dell’arte e dei beni da collezione”, Report 2019, Deloitte Private, 2019.

⁴⁵ IA - acronimo per Intelligenza Artificiale.

⁴⁶ Thread Genius - una startup che grazie a un set di algoritmi identifica istantaneamente gli oggetti e al contempo raccomanda immagini di oggetti simile agli utenti.

l'obiettivo di rendere più precise le raccomandazioni offerte ai *bidders* e fornire loro informazioni chiare e trasparenti, rendendo così più facile la vendita e l'acquisto delle opere sulla piattaforma della casa d'aste (Deloitte Private, 2019)⁴⁷.

Quello dell'arte e dei beni da collezione è un mercato molto insidioso in ottica di investimento; è estremamente illiquido, destinato solo a chi ha disponibilità economiche importanti ed è da sempre considerato un mercato prettamente emozionale, orientato dai giudizi della critica, dalle mode del momento e dalle preferenze individuali.

Grazie all'introduzione dell'Intelligenza Artificiale in questo settore si sono abbassate le barriere all'entrata per chi vuole investire nei *collectibles*. Al fine di facilitare le interazioni tra i compratori e le articolate procedure di speculazione nel panorama artistico, l'ex gallerista americano Carlos A. Rivera ha lanciato sul mercato una piattaforma di ArtRank, che prevede la "traiettoria" che la carriera di un artista emergente dovrebbe assumere negli anni a seguire, potendo così orientare gli investimenti degli utenti sugli artisti più promettenti. L'algoritmo con cui si decifra ciò è costituito da parametri esogeni ponderati, come la visibilità sui siti internet e nelle gallerie, il numero di acquisizioni e di contratti stipulati con gli attori del mercato, il sostegno di musei e i risultati d'asta, dati che saranno successivamente confrontati con le traiettorie assunte dagli artisti predecessori. Valutando solo l'aspetto economico di un'opera d'arte e non il valore estetico ed emozionale, solitamente preso in considerazione da una persona fisica, la piattaforma mira a limitare il rischio di investimento che caratterizza da sempre questo mercato (Deloitte Private, 2019)⁴⁸.

3.3 L'innovazione del sistema SOABER

Con l'utilizzo sempre maggiore delle aste *online* e con l'incremento dei lotti venduti virtualmente, il canale digitale per la compravendita delle arti visive tende a prefigurarsi come uno dei più profittevoli punti di forza per la futura crescita del mercato dell'arte,

⁴⁷ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione", Report 2019, Deloitte Private, 2019.

⁴⁸ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione", Report 2019, Deloitte Private, 2019.

in quanto grazie solo a una rete *internet* vengono soppressi tutti i limiti spazio-temporali.

Da qui la necessità di studiare dettagliatamente il mondo dell'arte *online*, ponendo particolare attenzione a quelle innovazioni che solo il digitale può offrire e che tendono a migliorare l'esperienza dei clienti.

Le opere e i beni da collezione vengono venduti prevalentemente tramite le aste *online* simultanee, molto diverse da quelle individuali come eBay, organizzate da case d'asta specializzate. Le SOA⁴⁹ sono caratterizzate da lotti di alto valore, che variano da poche migliaia a molti milioni di dollari e che quindi portano ad avere profitti ingenti, ma con un rischio di perdite di conseguenza più elevato, dovuto anche alla presenza di “*competing auctions, competing bidders, and sometimes even competing auction formats*” (Anthony, Jennings, 2003)⁵⁰.

I professori Mayukh Dass, Wolfgang Jank e Galit Shmueli nel loro rapporto del 2011 “*Dynamic Price Forecasting In Simultaneous Online Art Auctions*” spiegano quanto sia importante la formulazione di un meccanismo di supporto alle decisioni dei *bidders* che desiderino massimizzare i propri profitti e aggiudicarsi i beni di loro interesse e propongono un nuovo modello di previsione dei prezzi nelle aste d'arte *online* simultanee in corso, che serve ad orientare le scelte degli offerenti.

A differenza degli studi condotti precedentemente da Ghani e Simmons nel 2004 e da Gneezy nel 2005, che analizzavano solamente le caratteristiche statiche conosciute già da inizio asta, le indagini più recenti si basano più sugli aspetti dinamici del processo che su quelli tradizionali. Tale sistema è chiamato SOABER⁵¹ e, oltre a favorire un SOA *bidder* nella massimizzazione delle proprie strategie di acquisto, è utile anche ai gestori di una casa d'aste nel ricavare informazioni in tempo reale, al fine di partecipare attivamente al processo di asta attraverso la personalizzazione delle promozioni e degli

⁴⁹ SOA - acronimo per “*simultaneous online art auctions*”.

⁵⁰ “*Developing a bidding agent for multiple heterogeneous auctions*”, P. Anthony e N. R. Jennings, 2003.

⁵¹ SOABER - SOA BidDER system.

inviti ai clienti, che potrebbero essere interessati all'offerta in corso (Dass, Jank, Shmueli, 2011)⁵².

Questo modello di previsione dinamico è basato sull'analisi dei dati funzionali (FDA), prendendo in considerazione principalmente tre indicatori. Il primo è un forecaster, che serve a identificare il prezzo finale di aggiudicazione, facendo riferimento alle caratteristiche d'asta, quali le variazioni dei prezzi e le dinamiche competitive tra i possibili acquirenti; il secondo elemento che costituisce il SOABER, invece, è un *wallet estimator*, che stima la propensione a spendere dei *bidders*, basandosi sui WTP⁵³ *wallet* dei medesimi. L'ultimo è un *bid-strategizer*, che, unendo i dati forniti dagli altri due indicatori, suggerisce all'offerente la scelta migliore da prendere.

Per raggiungere l'obiettivo del sistema di massimizzare l'uso dei WTP *wallets* e di aumentare la probabilità di aggiudicazione dei lotti di proprio interesse, SOABER consiglia di competere su un bene solo quando il portafoglio WTP del possibile acquirente abbia un valore maggiore rispetto all'offerta attuale e rispetto ai WTP *wallets* dei suoi concorrenti. La differenza tra il prezzo del *forecasted* e l'ampiezza media del portafoglio del *bidder* determinerà il *surplus* di quest'ultimo (Dass, Jank, Shmueli, 2011).

Unico punto debole di questo modello dinamico dei prezzi è la previsione degli stessi in un ambiente dinamico come quello dell'arte, in quanto la densità delle offerte per unità di tempo varia drasticamente durante un'asta. Nonostante questo, il sistema SOABER può essere utilizzato anche in altri settori diversi da quello preso in considerazione, grazie alla dinamicità con cui lavora.

⁵² "Maximizing bidder surplus in simultaneous online art auctions via dynamic forecasting", M. Dass, W. Jank e G. Shmueli, 2011.

⁵³ WTP - acronimo per "Willingness To Pay".

3.4 Le opportunità offerte dalla convergenza del digitale col mercato delle aste

3.4.1 Essere sempre e ovunque

L'opportunità forse più intuitiva derivante dalla convergenza del digitale col mercato delle aste è essere presente in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo; questo è risultato possibile grazie allo spostamento delle aste da fisiche a virtuali.

Infatti, con l'impossibilità di battere in presenza, a causa delle recenti restrizioni dovute alla crisi sanitaria in atto, tutte le case d'aste si sono dovute reinventare, sperimentando nuove strategie volte a limitare una possibile contrazione dei profitti. Guardando a Christie's e Sotheby's si possono riscontrare i due modelli di strategia aziendale, che in questo particolare momento storico sembrano essere più proficui. La seconda delle due case d'asta citate ha deciso di spostare tutte le sue aste in calendario per il 2020 sul *web*, puntando in questo modo sulle cosiddette "*only-online auctions*". Questo genere di aste erano presenti a livello internazionale già prima del dilagare dell'epidemia da Covid-19, ma erano utilizzate da poche aziende per tornate di minor importanza e in particolar modo per il segmento dei *Passion Assets*. Si tratta di appuntamenti totalmente in forma virtuale, gestiti su piattaforme *web* esterne alla casa d'aste, tra le più importanti delle quali Invaluable, LiveAuctioneers e Artnet, o su piattaforme proprie, nel caso delle *major*, che a quel punto assumono il ruolo sia di "spazio fisico" della compravendita dei beni che di intermediario tra la domanda e l'offerta. Esse si svolgono in una finestra temporale variabile, che solitamente ricopre le due settimane, durante le quali è possibile lasciare delle offerte *online* (Deloitte Private, 2021)⁵⁴.

Quella di Sotheby's si è rivelata una strategia vincente stando ai numeri riportati dal direttore generale Filippo Lotti, che afferma che grazie alle aste *online* in tutto il 2020 le vendite sono state pari a un importo di 480 milioni di dollari, a confronto degli 80 milioni registrati nel 2019 (Lotti, 2020).

⁵⁴ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione", Speciale "Lo stato dell'arte ai tempi del Covid-19", Report 2021. Deloitte Private, 2021.

Christie's, invece, meno propensa a un cambiamento così radicale, ha deciso di optare per una strategia aziendale "ibrida". Le aste in questo caso vengono svolte da remoto, ma assumono tutte le sembianze di un'asta tradizionale, cercando di ricreare la stessa atmosfera che si respira in sala; infatti, l'asta viene battuta nella *location* solita della casa d'aste e assume le tempistiche di quella fisica e l'aggiudicazione avviene, quindi, nell'immediato da parte del battitore, che è connesso tutto il tempo con gli altri *auction specialists* (Barrilà, 2020).

Il successo di questi nuovi *formats* di asta è dovuto all'eliminazione dei confini geografici, rendendo possibile il raggiungimento di mercati e di un pubblico di riferimento impensabili fino a quel momento, e alla possibilità di battere un numero maggiore di aste, grazie ai tempi minori di organizzazione e preparazione delle stesse.

3.4.2 I social media per la promozione e la vendita

I *social media*, come Instagram e Facebook, stanno diventando parte integrante della vita di tutti, dai più giovani ai più anziani, e proprio per questo assumono un ruolo strategico fondamentale per le case d'asta, andando a rivestire una duplice funzione.

"Auction... let the bidding commence and may the best man, or woman win the day..."
(Brosnan, 2015).

Commenta così Pierce Brosnan⁵⁵ nel 2015 un suo post su Instagram, che lo vede ritratto di fronte all'opera *"Lockheed Lounge"* di Marc Newson, dopo aver visitato l'esposizione di Phillips Londra. La casa d'aste in seguito ha raggiunto il record d'asta mondiale per un oggetto di *design*, aggiudicando la seduta allungata in metallo e fibra di vetro a quasi 3.700.000 dollari. In un'intervista al termine dell'evento, la *digital strategist* di Phillips, Megan Newcome, ha dichiarato: "Grazie per lo *shout-out*, Pierce" (Newcome, 2015).

⁵⁵ Pierce Brosnan - attore e produttore cinematografico irlandese di fama internazionale.

Questo esempio è una chiara dimostrazione del primo ruolo che possono assumere i *social media*: diventare uno strumento importante di promozione. Infatti, attraverso i *networks* come Instagram, Facebook, Twitter e LinkedIn si può attuare una valida strategia di comunicazione aziendale, che miri a formare una nuova comunità di clienti grazie a una conversazione digitale e a dare maggior visibilità alla casa d'aste (Auctionlab, 2016).

Un'azienda deve capire il vero potenziale che si cela dietro il *social media*; infatti, esso può sia diventare una vetrina per le case d'asta, grazie alla promozione da parte degli *influencers*, che diventare uno strumento pubblicitario, tramite l'invio di comunicazioni e *newsletters* ai *bidders*, evitando così gli alti costi che richiede il cartaceo.

Riuscendo a mantenere una comunicazione regolare attraverso costanti pubblicazioni sui *social networks*, una casa d'aste riesce a creare un legame forte con i collezionisti e i clienti attuali e potenziali, rafforzando anche la fiducia che essi hanno nei confronti dell'azienda (Auctionlab, 2016).

Nell'ultimo anno i *social media* hanno assunto la funzione di veri e propri prolifici canali di vendita, in particolar modo Instagram, che ha rafforzato la sua importanza nel mondo dell'arte, superando di gran lunga anche Facebook.

Dalle analisi riportate da Hiscox & ArtTactic relative al 2020 si rileva, infatti, che un quarto dei *buyers* di arte e di beni da collezione, nel periodo compreso tra marzo e settembre, ha usato Instagram direttamente per fare acquisti, mentre l'87% l'ha utilizzato per scoprire giovani artisti promettenti e l'86% per informarsi sull'offerta di arte del momento. Queste percentuali fanno subito intuire quanto questi *networks* siano diventati un fondamentale canale di vendita per le case d'asta, peraltro a un bassissimo costo di gestione, tant'è che le *major*, come Christie's e Sotheby's, sfruttano la funzione "swipe up" nelle proprie storie di Instagram per collegare i potenziali offerenti direttamente alla pagina del sito *web* relativa al dipinto o al *collectible* di loro gradimento.

Immagine 9: “If you have bought art during the COVID-19 pandemic, what type of medium have you bought?” e “What is the average price of a painting bought online during the COVID-19 pandemic?”

If you have bought art during the COVID-19 pandemic, what type of medium have you bought?		
Medium	Online website	Social media
Paintings	82%	74%
Prints	71%	66%
Drawings	62%	41%
Photographs	54%	44%
Sculpture	38%	27%
New media art	17%	21%
What is the average price of a painting bought online during the COVID-19 pandemic?		
Paintings by price	Online website	Social media
\$100 and less	5%	4%
\$101–£500	13%	33%
\$501–£1,000	18%	15%
\$1,100–£5,000	22%	15%
\$5,001–£10,000	13%	15%
\$10,001–£25,000	11%	7%
\$25,000–£50,000	8%	7%
\$50,000 and above	11%	4%

Percentage of online art buyers.

Fonte: “Hiscox online art trade report 2020”, Part two: buyer behaviour. Hiscox e ArtTactic, 2020.

Come evidente dall’immagine di cui sopra, le opere più acquistate sui *social media* appartengono ai comparti del *painting* e delle stampe (rispettivamente 74% e 66%), mentre quelle di minor interesse riguardano le arti decorative, che superano di poco il 20%. Per quanto gli acquisti tramite Instagram aumentino sempre di più, il loro valore rimane inferiore rispetto a quello dell’arte acquistata su piattaforme *online* e ciò è dovuto a prezzi di riserva relativamente bassi; infatti, il 67% dei dipinti sui *social* sono stati venduti per meno di 5.000 dollari e la maggior parte per meno di 1.000 dollari, rispetto a solo il 36% di *paintings* acquistati nello stesso periodo con la stessa fascia di prezzo su altre piattaforme *online*. La differenza tra percentuali si accentua ancor di più nel caso dei disegni, l’80% dei quali sono stati acquistati sui *social* a meno di 500

dollari, in confronto al 52% nel mercato dell'arte *online* in generale (Hiscox & ArtTactic, 2020).

Dalle statistiche analizzate è ben chiaro quanto l'introduzione dei *social networks* sia stata una grandissima opportunità offerta dal digitale, che non può essere sottovalutata dalle case d'asta di qualsiasi grandezza; le quali per sfruttare al meglio questo fenomeno hanno spesso affiancato ai propri uffici interni un'ufficio dedicato interamente alla gestione dei *social media*.

3.4.3 Ampliamento del pubblico

Un altro risvolto positivo della fruizione delle aste tramite canali *online* è stato l'aumento di nuovi giovani compratori d'arte e di beni da collezione e in particolare dei *millennials*, che, anche grazie ai *social*, si sono appassionati delle aste "*only-online*". Ad avvalorare questa tesi ci sono i dati riportati dalle due *major* mondiali, che hanno affermato che il numero di acquirenti sotto i quarant'anni è raddoppiato, dei quali compratori il 32% è appartenente alla Generazione Y⁵⁶ (Deloitte Private, 2021)⁵⁷.

La possibilità di visitare le varie piattaforme *online* è stata una gradita fonte di distrazione per i giovani *buyers* durante il periodo del *lockdown*, tant'è che il 72% degli intervistati⁵⁸ ha visitato settimanalmente i siti *online* delle case d'asta, rispetto al 54% del 2019.

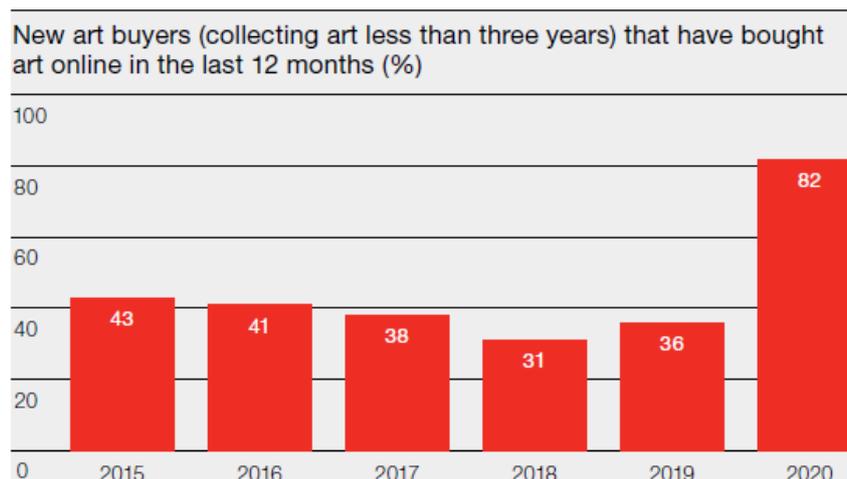
Il passaggio dall'analogico al digitale ha incoraggiato all'acquisto un nuovo segmento di offerenti che sono nati circondati dalla tecnologia e che trovano più affine a loro questo nuovo modo di partecipare alle aste direttamente da casa.

⁵⁶ Generazione Y - tutte le persone che sono nate tra il 1980 e il 2000; chiamati anche Millennials.

⁵⁷ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione", Speciale "Lo stato dell'arte ai tempi del Covid-19", Report 2021. Deloitte Private, 2021.

⁵⁸ Ricerca condotta da Hiscox e ArtTactic.

Grafico 6: “Percentuali dei nuovi giovani acquirenti di arte *online*”



Fonte: “*Hiscox online art trade report 2020*”, *part two: buyer behaviour*. Hiscox & ArtTactic, 2020.

L’82% di under 35 anni, il 69% dei quali *millennials*, ha comprato opere d’arte o beni da collezione nel periodo tra marzo e settembre; percentuale di molto maggiore rispetto al 36% dell’anno precedente. Secondo quanto riportato dall’*Hiscox Online Art Trade Report 2020*, questo aumento così consistente di nuovi *buyers* nel mercato delle aste è dovuto anche alla necessità dei giovani di ricercare in questo determinato settore “freschezza”, intesa come un’offerta di arte sempre nuova e interessante, che è possibile rinvenire in esperienze differenti, per esempio, da una semplice mostra digitale statica. Gli under 35 sono alla ricerca di nuove esperienze da provare anche per contrastare la noia del rimanere chiusi in casa durante un periodo di blocco e ciò sta a spiegare il maggior interesse per le aste *online*; questa è la chiave vincente su cui i venditori devono puntare: offrire la loro arte sul *web* in modo più dinamico ed emozionante per attirare l’attenzione di un numero sempre più crescente di *bidders*.

A tal proposito una strategia intelligente per ampliare il proprio pubblico di riferimento è stata quella adottata dalla casa d’aste Phillips, che ha puntato sulla dinamicità e sulla varietà dell’offerta senza rinunciare alla qualità; questo è stato possibile grazie

all'introduzione di aste *online cross-category*, che presentano a catalogo lotti eterogenei di periodi e dipartimenti diversi, facendo coesistere in un'unica tornata la pittura e i diversi segmenti dei *Passion Assets*, che solitamente sarebbero stati proposti in appuntamenti separati (Deloitte Private, 2021)⁵⁹.

3.4.4 Riduzione dei costi

Ultimo dei principali vantaggi dovuti dall'entrata del digitale nel mercato dell'arte e dei beni da collezione è costituito dalla riduzione dei costi di gestione e transazione di una casa d'aste.

Dopo un primo ingente e necessario investimento sul digitale, le varie case d'asta che decidono di adottare strategie di vendita *online* si ritrovano a dover fare i conti con dei costi minori rispetto a quelli sostenuti fino a quel momento. Basti pensare, per esempio, alla decisione di molte *major* di chiudere alcune loro sedi in giro per il mondo; infatti, nel momento in cui si è deciso di spostare i propri affari su canali digitali, non si ha più avuta la necessità di tenere aperti tutti gli spazi espositivi e le sale dove normalmente si battevano le aste e questo ha comportato un importante risparmio per le aziende.

La riduzione dei costi è dovuta anche alle minori spese di pubblicità e di *marketing* in generale, grazie all'utilizzo dei *social networks* e della posta elettronica per spedire *newsletters*, pubblicità e inviti personalizzati ai clienti attuali e potenziali.

Grazie alla digitalizzazione di molti processi, sono diminuiti anche i costi relativi al trasporto, alla conservazione e all'esposizione dei lotti e alle spese a essi collegate, come il risparmio sulla stampa dei cataloghi, sostituiti da quelli in forma digitale, sfogliabili direttamente sul sito, e quello sui costi di assicurazione. Anche le innovative aste "*in absentia*" determinano un risparmio per le case d'asta in termini di stipendi straordinari del personale, numero di addetti impiegati durante la vendita, allestimento della *location* e assistenza in sala ai *bidders* e per le realtà più piccole anche in termini di disallestimento degli spazi espositivi per la preparazione della sala di vendita. Il tutto

⁵⁹ "Lo stato dell'arte. Una fotografia del settore Art & Finance ai tempi del COVID-19": Deloitte Private, 2021.

si riflette nella possibilità delle stesse di poter effettuare aste a diverse tematiche in tempi molto più contenuti. Ovviamente la riduzione dei costi sostenuti da una casa d'aste si traduce anche in percentuali di commissioni inferiori sul valore di scambio sia per il mandante che per l'acquirente, arrecando, così, un vantaggio di prezzo da ambo le parti.

Inoltre, un'impresa specializzata nella compravendita di opere d'arte e beni da collezione si trova a dover affrontare importanti spese legali relative al processo di analisi dell'autenticità dei lotti messi in vendita da parte di esperti critici d'arte e, in caso di arte moderna e contemporanea, da parte delle fondazioni. In questo ambito a supporto delle case d'asta è intervenuta l'Intelligenza Artificiale con la società Orion Analytical, acquistata, per esempio, da Sotheby's nel 2016, che ha creato per la prima volta un'unità di conservazione e analisi all'interno della propria casa d'aste.

Ora grazie alle metodologie fornite dall'IA, si è in grado di fare, per esempio, precise analisi di valutazione dell'autenticità di un dipinto, sfruttando immagini digitali ad alta risoluzione, dalle quali è possibile individuare ogni singolo tratto e pennellata e identificare facilmente quelle sospette, mettendole a confronto con le caratteristiche distintive dell'opera originale, precedentemente archiviate in un *database*. Il processo di autenticazione di un'opera, che fino ad adesso era considerato lungo e costoso a causa degli equipaggiamenti scientifici necessari, come lo spettroscopio a infrarossi e il gascromatografo, risulterà ora più breve e accessibile a tutti in termini di prezzo (Deloitte private, 2019)⁶⁰.

3.5 Svantaggi dell'e-commerce

3.5.1 Il rito si fa irrituale

Gabriele D'annunzio nel 1889 chiude il suo capolavoro "Il Piacere" con una scena di asta, così scrivendo:

⁶⁰ "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione", Report 2019, Deloitte Private, 2019.

“Si delibera! gridava il perito [banditore]. Le cifre salivano. La gara era ardente [...] Pareva che a poco a poco l’aria si riscaldasse e che il desiderio di quelle cose belle e rare prendesse tutti gli spiriti. La mania si propagava, come un contagio.” (“Il Piacere”, D’Annunzio, 1889)

Con queste parole il poeta descrive al meglio il senso vero dell’asta: l’ardente competizione tra gli offerenti, la smania di aggiudicarsi un lotto che contagia tutti i collezionisti e la sala d’asta proposta come un ritrovo perfetto, dove celebrare un rituale quasi sacro.

I banditori hanno sempre giocato sull’aspetto psicologico dei potenziali *buyers*, i quali vengono sopraffatti dall’atmosfera che aleggia in sala, ricca di tensione, incertezza e voglia di vincere sul “vicino di sedia”. L’asta tradizionale è caratterizzata da sguardi e segni di intesa tra il battitore e i clienti assidui, da uno scambio di idee tra i collezionisti e gli esperti dei dipartimenti; essa è sempre stata vista come un rituale collettivo, un momento di aggregazione sociale.

Tutto questo, purtroppo, si è andato perdendo con la digitalizzazione di tale genere di compravendita, comportando un estremo svuotamento della ritualità della sala, che inevitabilmente si traduce in un calo dei profitti totali.

Con le aste virtuali, infatti, cambiano i ruoli dei vari operatori: il pubblico cessa di essere attore attivo e dinamico per diventare testimone silente di una gara tra telefonisti e addetti alle piattaforme *online*; mentre il battitore non ha più potere e si trova in balia di un meccanismo che abolisce ogni forma di contatto fisico e che aliena le singole vendite in favore della legge dei numeri (Bertolo, 2020).

L’asta è diventata, così, un momento individuale e a causa di ciò si è affievolito al minimo il senso di competizione che si creava in sala; tutto ciò è reso evidente dal decremento del numero di lotti acquistati per utente in ogni singola tornata: precedentemente si acquistavano i lotti anche solo mossi dall’impulso emotivo al momento della presa visione degli stessi, ora sull’emotività prevale la razionalità e i

bidders arrivano al momento della gara con un numero di lotti da comprare e un *budget* da spendere ben definito, che non rispetteranno con una minore probabilità. (Deloitte Private, 2021)⁶¹.

In conclusione, il digitale ha apportato molti vantaggi al mondo dell'arte e dei beni da collezione, ma allo stesso tempo un luogo fisico, come la sala d'asta, avrà sempre quel *quid* in più rispetto a un non-luogo, come gli spazi virtuali, grazie al suo essere intriso di risvolti psicologici inesistente nelle aste online. Come dice Fabio Massimo Bertolo nella pubblicazione di Finearte del 2020 con riferimento al nuovo modo di fare aste: “in esse si vede il mondo globalizzato che ha perso emozione, stupore e fantasia” (Bertolo, 2020).

3.5.2 L'impossibilità di vedere le opere dal vivo

La professoressa di museologia del *Birkbeck College* di Londra, Fiona Candlin, in un'intervista del 2017, spiega l'importanza del poter vedere dal vivo e toccare le opere d'arte, sostenendo che nel momento in cui si maneggia un oggetto, lo si riesce a comprendere meglio e a legarsi maggiormente ad esso a livello emotivo, apprezzandone non solo l'aspetto economico (Candlin, 2017).

È proprio questa una delle maggiori problematiche della digitalizzazione delle aste. Con l'abolizione delle esposizioni, durante le quali nei giorni precedenti all'asta era possibile visionare i lotti, i possibili offerenti non sono in grado di giudicare attentamente il loro futuro acquisto, nonostante i dettagliatissimi *condition reports* che ogni azienda fornisce comprensivi di fotografie ad alta risoluzione dei dettagli richiesti dal *bidder*. Non potendo, quindi, visionare i beni, il timore più grande di chi è intenzionato ad acquistarli è che gli oggetti in questione dal vivo possano non rispondere alle proprie aspettative.

L'esposizione è, inoltre, un'occasione in cui si può chiedere una consulenza sull'opera da parte di un esperto del settore prima dell'acquisto; a tal proposito una delle ricerche condotte da Hiscox & ArtTactic nel 2017 ha rilevato che il 73% delle persone

⁶¹ “Lo stato dell'Arte. Una fotografia del settore Art & Finance ai tempi del COVID-19”. Deloitte Private, 2021.

intervistate trova essenziale questo momento di confronto tra loro e i professionisti, al fine di ottenere informazioni aggiuntive, quali la provenienza, lo stato dell'opera, la notorietà del suo autore e i prezzi della medesima in periodi antecedenti (Hiscox & ArtTactic, 2017).

Ancora una volta la psicologia e le emozioni giocano un ruolo fondamentale nella compravendita di dipinti e oggetti da collezione; infatti, con l'abolizione di un momento dedicato alla visione dei lotti si è persa una grande fetta di mercato, quella dei collezionisti e dei compratori di arte saltuari, che acquistano e apprezzano un bene spinti esclusivamente dall'istinto del momento e che danno un'importanza relativa al valore economico.

3.5.3 I problemi di collusione

Nelle aste tradizionali una problematica molto ricorrente è quella delle collusioni, che possono modificare il regolare andamento dell'asta, con l'obiettivo di ottenere un vantaggio economico; con lo spostamento sul *web* tale problema si è amplificato, facendo emergere comportamenti non etici come lo *shilling* e lo *shielding* (Tommasoni, 2015).

Quest'ultima è una strategia perseguita dall'offerente, al fine di aggiudicarsi un bene al prezzo minore. Dopo aver battuto il lotto a un prezzo molto basso, il compratore, o una persona da lui incaricata, con un altro *account* fa un'offerta molto alta in modo tale da scoraggiare gli altri potenziali acquirenti; a poco secondi dalla chiusura, il secondo utente, con la giustificazione di un errore di battitura, frequente nei canali *online*, ritira il suo *bid*, facendo aggiudicare il bene al prezzo inferiore iniziale. Questo tipo di collusione prende il nome anche di strategia dell'offerta a scudo, proprio per il ruolo che l'offerta maggiore assume di far da scudo a quella più bassa (Tommasoni, 2015).

Lo *shilling*, invece, è un comportamento scorretto compiuto dal mandante che, con l'intento di far alzare l'*hammer price*, con un account falso ribatte con offerte fittizie il proprio lotto in modo tale da portare i *bidders* ignari della collusione a rilanciare fino al

prezzo da lui desiderato; non sempre è una strategia vincente, in quanto molte volte potrebbe non esserci un'offerta a rialzo su quella del venditore, che in ogni caso ritira la sua offerta, lasciando l'oggetto invenduto. È frequente che gli utenti delle aste ignari di questo genere di meccanismi di collusione si trovino a dover pagare un prezzo molto maggiore rispetto al vero valore del lotto; infatti, la presenza dei fraudolenti “*ghost bids*” del mandante fanno sì che l'acquirente rilanci a un prezzo maggiore di quello che si era prefissato, dando vita al cosiddetto *endowment effect*⁶² (Tommasoni, 2015).

Quindi, tali comportamenti non etici possono danneggiare entrambe le parti che entrano in gioco durante le aste, mandante nel primo caso e compratore nel secondo, e alterano il corretto funzionamento delle stesse, rischiando di far cadere nelle innumerevoli truffe del *web* gli utenti e le case d'asta che non riescono a tutelarsi da queste strategie.

Si spera quindi che in futuro anche in questo ambito la tecnologia riesca a fornire un supporto al mercato dell'arte e dei beni da collezione per garantire il regolare svolgimento dei rapporti commerciali sulle varie piattaforme digitali e prevenire illecite turbative.

In quest'ultimo capitolo si sono, quindi, andati ad analizzare nel dettaglio i principali svantaggi e vantaggi che la digitalizzazione, con la sua entrata in modo prepotente, ha apportato in un settore di nicchia come quello delle case d'asta. Sicuramente da un punto di vista analitico sembrerebbe conveniente per una azienda operante in questo mercato convertire i propri flussi di lavoro verso un sistema più digitale, in quanto si stima che siano maggiori i benefici della tecnologia (tra i quali i principali sono l'eliminazione delle barriere di spazio e tempo, lo sfruttamento dei social media, l'ampliamento del pubblico di riferimento e la riduzione dei costi) rispetto alle minacce dell'online, tra le quali si sono evidenziate, invece, la svalorizzazione dell'impatto psicologico della sala, la difficoltà di percepire correttamente un'opera a causa della non presa visione della stessa e i problemi di collusione.

⁶² Endowment effect - effetto dotazione, derivante dall'avversione alla perdita, che porta un soggetto ad attribuire ad un bene maggiore valore, solo perché lo si possiede.

Oltre ai vantaggi e agli svantaggi fini a se stessi, il digitale nel mercato dell'arte e dei beni da collezione è un'importante arma per gli operatori del settore sia dal lato dell'offerta che della domanda, che grazie all'Intelligenza Artificiale e a innovativi software e strumenti, come il sistema SOABER, riescono a tutelare gli attori e a migliorare l'esperienza generale di vendita e acquisto.

Quanto detto fino a ora, però, ha valenza prevalentemente sul piano teorico. La vera domanda da porsi è se anche sul piano pratico la digitalizzazione delle case d'asta porta realmente delle opportunità a queste ultime; per rispondere a questo interrogativo la soluzione migliore è rivolgersi agli esperti del settore, i quali lavorano ogni giorno sul campo e in prima persona sono i protagonisti della trasformazione digitale che piano piano tocca tutte le aziende.

CAPITOLO IV - LE PICCOLE REALTÀ ITALIANE E IL DIGITALE: LA PAROLA DEGLI ESPERTI

4.1 La parola degli esperti del settore

Per analizzare nel concreto come il digitale ha influito sui flussi di lavoro delle piccole case d'asta italiane, in questo capitolo si andranno a intervistare due responsabili di dipartimento della Casa d'Aste Arcadia, per studiare l'impatto della tecnologia nei diversi settori, e una operatrice specializzata nel digitale del mercato dell'arte e dei beni da collezione.

Arcadia è una piccola casa d'aste romana nata nel 2016 tra le mura delle sale del Pannini di Palazzo Celsi Viscardi con l'intento di unire le esperienze maturate dai fondatori nel campo dell'arte e in quello imprenditoriale per valorizzare il patrimonio artistico custodito nelle dimore storiche di tutta Italia, per poi presentarlo al grande pubblico di tutto il mondo appassionato delle vendite all'incanto.

La casa d'aste propone periodicamente aste all'inglese e dal 2019 si è anche aperta al digitale promuovendo "MyArcadia", una piattaforma innovativa che consente agli iscritti di partecipare alle aste *online* in tempo reale e alle aste *time*, per permettere ai *bidders* di offrire e aggiudicarsi oggetti d'arte e preziosi direttamente dal sito, ovunque essi si trovino.

Per quanto riguarda l'intervista ad un'operatrice specializzata nel digitale del mercato dell'arte e dei beni da collezione, si è deciso di rivolgersi alla società Thetis.

Thetis s.r.l. è nata nel 2000 a Milano dall'intuizione di professionisti dell'*advertising* sugli sviluppi dei nuovi *digital-media* e della comunicazione di *marketing*; l'azienda propone innovativi modelli in campo organizzativo, tecnologico e applicativo, facendo degli strumenti multimediali i principali componenti della strategia di *business* di un'azienda.

4.1.1 Intervista alla responsabile del dipartimento di Antiquariato, Mobili, Oggetti d'arte e Argenti: Silvia Vallini Celesti

Un commento di sintesi sul mercato dell'antiquariato 2020

Negli ultimi anni l'antiquariato in generale ha sofferto una repentina caduta nell'interesse dei compratori anche se da poco, fortunatamente, si sta vedendo un fenomeno di controtendenza; basti pensare che nelle piccole e medie case d'asta europee l'antiquariato rappresenta ancora il dipartimento con i fatturati più alti. I valori delle singole opere rispetto al passato sono notevolmente diminuiti, ma, nonostante ciò, quello di antiquariato rimane il dipartimento con il tasso di *unsold* più basso: solitamente nella nostra casa d'aste le vendite dell'antiquariato raggiungono una percentuale di venduto che si aggira sempre intorno al 80% dei lotti presentati in catalogo.

Guardando all'impatto del lockdown sulle vostre attività, come avete riorganizzato i vostri flussi di lavoro per mantenere saldo il contatto con i clienti e i collezionisti?

Con le restrizioni di distanziamento previste dal Governo, per l'antiquariato, per il quale è necessario la visione fisica del bene, inizialmente è stato difficile gestire soprattutto le acquisizioni. Prima noi esperti eravamo abituati ad andare in loco non appena veniva fatta richiesta di un sopralluogo, sia per fornire al cliente un servizio veloce ed efficiente sia per anticipare la concorrenza; adesso è tutto cambiato e cerchiamo di sfruttare al meglio tutti gli strumenti tecnologici a nostra disposizione: ci facciamo inviare le fotografie degli oggetti che si intendono mettere all'asta e, solo in caso di interesse da parte nostra, si prenderà successivamente appuntamento in loco per esaminare dal vivo le opere che dalla prima visione fotografica sembravano essere valide.

Lo scoppio della pandemia ha generato grandi riorganizzazioni e ripensamenti nel settore. Voi avete attuato delle nuove strategie aziendali, in particolare strategie digitali?

La pandemia ha solamente anticipato quello che sembrava essere un normale sviluppo verso la digitalizzazione, quindi avevamo già effettuato importanti investimenti sulle nostre piattaforme digitali con il nostro gestionale per avvicinarci alla digitalizzazione. Quindi possiamo affermare che questa crisi sanitaria ha accelerato quello che nelle nostre strategie noi avevamo ipotizzato potesse avvenire nell'arco temporale di cinque o sei anni e che invece siamo stati costretti a realizzare in pochi mesi per non essere annientati dal Covid. Abbiamo, per esempio, sviluppato il reparto attinente alla fotografia, integrandolo con video e numerose immagini ad alta risoluzione del bene in asta, e in molti casi abbiamo cercato di fornire un'ambientazione all'oggetto per agevolare l'immediata percezione della dimensione e dell'impatto visivo dell'opera stessa. Inoltre, abbiamo fortemente implementato tutto il settore delle aste a tempo, più economiche e di facile realizzazione, e cercato di migliorare il nostro sito in modo da renderlo più semplice e diretto per i nostri clienti e visitatori.

Quanto ritiene che le piattaforme online siano una necessità e quanto una scelta strategica valevole nel tempo?

In generale penso siano una strategia utile nel tempo, ma per il mio specifico dipartimento direi che è stata più una necessità dettata dal momento storico che abbiamo vissuto. Abbiamo, infatti, notato che, per quanto riguarda gli oggetti di arredo come mobili, sculture specchiere e altri, l'acquisto online è decisamente più difficoltoso rispetto a quello relativo alla pittura e alla grafica; infatti, a differenza di un quadro moderno dove la mano dell'artista è nota ai collezionisti e quindi anche un'immagine

fotografica è sufficiente per dare una buona percezione dell'opera stessa, per quanto riguarda un manufatto antico il più delle volte è necessaria la visione diretta per poterne apprezzare la bellezza e la reale presenza volumetrica, cosa che anche ai più esperti, come mercanti o collezionisti, risulta essere molto difficile; quindi l'acquisto unicamente attraverso delle immagini digitali resta comunque insidioso. Per questo preferiamo sempre l'esposizione prima dell'asta per questa tipologia merceologica, come veicolo di promozione molto importante, anche se poi la vendita vera e propria avviene attraverso i canali *web*. Infatti, da tempo abbiamo notato che durante l'esposizione di arte moderna e contemporanea i visitatori restano comunque inferiori numericamente rispetto a quelli dell'esposizione di antiquariato.

Quindi per il dipartimento di arte antica ritiene che il digitale non sia efficace?

Sicuramente per le vendite riguardanti mobili e complementi di arredo ritengo che il digitale sia meno efficace che per altri compartimenti; per esempio, un collezionista di numismatica è in grado di acquistare una moneta fior di conio garantita dalla casa d'aste sapendo perfettamente cosa si ritroverà in mano una volta concluso l'acquisto; lo stesso non si può dire per chi si accingerà ad acquistare una coppia di poltrone piuttosto che un cassetto del XVII secolo, perché, come già detto, in essi le proporzioni possono non essere facilmente percepite, anche conoscendo le esatte misure dell'oggetto.

Quale strategia ha usato il dipartimento per contrastare questo problema?

Stiamo cercando enormemente di elevare la qualità degli oggetti proposti per far sì che il compratore sia spronato o alla visione diretta o comunque si assuma il rischio dell'acquisto pur di possedere un oggetto veramente raro e di qualità.

Anche se abbiamo notato che i canali digitali non sono propriamente efficaci per l'antiquariato, in questo periodo siete stati costretti a fare aste via web. Quali vantaggi e svantaggi il digitale può apportare al mondo delle aste?

In realtà grandi svantaggi non ce ne sono perchè il digitale ha ampliato enormemente la sfera dei compratori; calcolando che negli Stati Uniti, in particolar modo, e più in generale all'estero l'acquisto online era già da molti anni più praticato rispetto a noi, il vantaggio è stato quello di raggiungere mercati e compratori lontani e nuovi. Lo svantaggio, però, è quello di non riuscire a vendere arredi di grandi dimensioni in quanto i costi dei trasporti in alcuni casi potrebbero superare il costo stesso del lotto, senza contare la problematica legata alla libera circolazione degli oggetti di arte antica.

Che cosa si intende per libera circolazione degli oggetti d'arte antica?

La legislazione italiana prevede che tutti gli oggetti con più di settanta anni per poter essere esportati dall'Italia debbano essere provvisti di un attestato di libera circolazione rilasciato dalle Belle Arti, che richiede tempi di rilascio molto lunghi e questo fa sì che, malgrado tramite i canali *web* sia possibile raggiungere molti compratori o collezionisti internazionali, molto spesso quest'ultimi, una volta venuti a conoscenza del farraginoso *iter* burocratico per ottenere questo attestato, desistono dall'acquisto a causa della lunga attesa successiva al pagamento dell'oggetto. Quindi direi che i veri vantaggi dovuti alla digitalizzazione in questo campo ci saranno solo quando la norma sulla libera circolazione dei beni d'arte verrà resa meno restrittiva.

È corretto dire che la digitalizzazione stia livellando le differenze di appeal e size dei mercati?

Si, certamente. Ormai tutti gli operatori del settore e i potenziali clienti utilizzano le medesime piattaforme *online*, come LiveAuctioneer, Invaluable, Auction.fr e Lot-issimo, e di conseguenza il collezionista o il compratore viene facilmente intercettato da case d'asta di tutte le dimensioni, sia nazionali che internazionali. Rimane vero, però, che mancando il rapporto diretto tra casa d'aste e cliente, quest'ultimo più difficilmente riesce a fidelizzarsi e quindi un *bidder* meno esperto si sente più sicuro a comprare da case d'asta con un *brand* molto noto, anche se un nome conosciuto internazionalmente non è sempre indice di assoluta affidabilità nell'acquisto.

Come soluzioni adottate nel 2020, è emersa l'opportunità di proporre aste "cross-category". Pensa che questo nuovo formato di asta sia profittevole per le vendite di antiquariato?

Per quanto riguarda l'arte antica noi da anni applichiamo questa formula, in quanto essendo quelle di antiquariato sedute di asta piuttosto lunghe riteniamo che la varietà degli oggetti proposti renda la vendita più divertente e coinvolgente per chi la segue. In realtà, per noi azienda è anche utile un formato del genere perchè spesso, essendo proposti beni con prezzi di riserva molto bassi, l'acquirente, oltre all'oggetto attenzionato precedentemente, offre anche per altri lotti.

Parlando sempre dei diversi formati di aste, in quest'ultimo anno sono nati altri nuovi modelli, come quella ibrida o "only-online"; quale ritiene più efficace in relazione al suo specifico settore? Perché?

Noi siamo tra le poche case d'aste italiane che adottano il sistema dell'ibrido e sicuramente per le aste di un livello più alto è più adatta l'asta ibrida, perchè per le aste *time* abbiamo visto che è difficile spuntare degli *hammer price* molto alti.

Più in generale riteniamo che i due formati abbiano la stessa validità ma con obiettivi completamente differenti: aste *time* veloci con opere di minor valore e aste ibride con oggetti di altissima qualità.

Un commento sui social media nel mercato dell'arte? Pensa che siano più utili per la promozione o per la vendita?

Facendo parte io di un'altra generazione ho un po' di difficoltà a rispondere a questa domanda, anche se ne comprendo l'assoluta validità. Ed è il motivo per cui la nostra azienda si è affidata ad una società specializzata che cura i nostri *social media*.

Pensa che un giorno ci sarà un totale "switch" al digitale o un po' di "fisico" rimarrà sempre?

Temo proprio che lo *switch* sarà totale, anche se voglio continuare a sperare che un po' di fisico rimanga sempre, almeno per quanto riguarda il rapporto con il cliente.

Si può parlare secondo lei di digital disruption nel mercato delle aste?

A mio avviso ormai si può parlare di *digital disruption* in tutti i mercati e quindi inevitabilmente anche quello delle aste e dell'arte ne è coinvolto.

A conclusione di ciò, quindi, è favorevole o meno alla digitalizzazione di una casa d'aste?

Fifty - fifty. Provenendo io da una realtà come quella della prima Finarte degli anni 90, dove le immagini erano ancora su pellicola fotografica, l'unico mezzo di divulgazione era il catalogo e dove le vendite all'asta si svolgevano per lo più di sera ed erano un

evento sociale, culturale e soprattutto mondano, mi fa strano pensare che tutto ciò ora avvenga solo attraverso uno schermo e con dei freddi numeri proiettati su di esso e vivo questo cambiamento con un po' di nostalgia per il passato. Nonostante questo, però, riconosco gli innumerevoli vantaggi della digitalizzazione, anche se come detto finora per il mio specifico dipartimento bisogna ancora fare dei passi avanti per poter parlare completamente di benefici.

4.1.2 Intervista al responsabile di Arte Moderna e Contemporanea: Giovanni Damiani

Un commento di sintesi sul mercato dell'arte moderna e contemporanea 2020

Durante il primo lockdown i timori e le domande su come sarebbe andato il mercato dell'arte e dei beni da collezione erano molti, ma fortunatamente il 14 giugno 2020 abbiamo battuto la prima asta *post* riapertura, proprio di arte moderna e contemporanea, che ha raggiunto un ottimo risultato. Sicuramente è stata un'asta più debole rispetto alle precedenti a causa del poco tempo per organizzarla (abbiamo impiegato un mese rispetto ai quattro/cinque che ci vogliono solitamente), il che ci faceva preoccupare ancora di più, ma, come già detto, l'asta è andata bene anche se con un piccolo calo di fatturato, dovuto, però, a un numero di lotti in catalogo minore. La cosa non ci ha per niente scoraggiato perchè in realtà ci è stato un tasso di lotti venduti molto alto, circa l'80%, tra i quali molti dipinti sono stati venduti ad un prezzo notevolmente superiore rispetto alla riserva. Quindi, alla fine, il nostro primo *feedback* di quella che poteva essere la risposta degli acquirenti e del collezionismo dopo l'avvento del Covid è stato positivamente buono e devo dire che questa cosa si è confermata anche nelle aste successive; i nostri risultati sono stati buoni per tutto l'anno, soprattutto tenendo conto che ci sono stati altri settori che non hanno avuto questo riscontro positivo e ciò lo si deve anche molto alla digitalizzazione del settore dell'arte. Abbiamo aperto anche il

canale *online* che ci ha dato un'opportunità di diffondere ancor di più il prodotto da vendere. Anzi per noi il 2020 è stato molto positivo, non abbiamo mai avuto così tanto lavoro! La nostra sede è piena di dipinti, sculture e oggetti!

Guardando all'impatto del lockdown sulle vostre attività, come avete riorganizzato i vostri flussi di lavoro per mantenere saldo il contatto con i clienti e i collezionisti?

Per noi in realtà non è cambiato tanto, perché il mondo delle case d'asta non è un mondo di massa; abbiamo "pochi clienti" quotidianamente; in realtà sono tanti, ma confrontati a quelli di un ristorante, per esempio, sono sicuramente di meno; quindi, a noi le varie regole del distanziamento sociale non hanno toccato eccessivamente; abbiamo lavorato praticamente come prima, continuiamo a fare appuntamenti *vis a vis* con un massimo di tre clienti a volta, rispettando sempre tutte le regole per la sicurezza. Quindi, il rapporto con i clienti e i collezionisti è rimasto praticamente invariato, ci è stato un po' di difficoltà con quelli fuori Roma, ma alla fine anche sotto questo punto di vista non ci sono stati grandi sconvolgimenti; molte volte, infatti, abbiamo utilizzato gli strumenti digitali, come Skype o Google Meet, per entrare in contatto col cliente, simulando un vero e proprio appuntamento in sede, altre volte, invece, abbiamo preferito aspettare le varie riaperture. Ovviamente questo è stato possibile perché, come dicevamo, quello del collezionismo d'arte, di antiquariato e di arte moderna è un settore molto di nicchia.

Lo scoppio della pandemia ha determinato grandi riorganizzazioni e ripensamenti nel settore. Voi avete attuato delle nuove strategie aziendali, in particolare strategie digitali?

Si, abbiamo spinto tantissimo sul *web*. La prima cosa che ci siamo detti al rientro dal *lockdown* col direttore è stato proprio: “il sito non deve mai stare fermo e dobbiamo porci l’obiettivo di avere un tot di visitatori al giorno”; obiettivo che siamo riusciti a raggiungere grazie soprattutto a due nuove strade percorse: la prima è stata quella delle aste *time*, che di fatto a noi costano molto meno di quelle in presenza, perché ovviamente non hanno alcuni costi, come quelli relativi alla pubblicità e ai cataloghi cartacei e all’esposizione in sede, per citarne alcuni; infatti, i cataloghi sono solo in formato pdf sul *web*, la pubblicità avviene inviando *newsletters* tramite Facebook o Instagram e quindi tali aste sono molto “agili”, il che consente di organizzarne molte di più rispetto a quelle in sede. Noi, per esempio, abbiamo deciso di fare almeno un’asta *time* al mese della durata di 15 giorni, in modo tale da far vivere il sito il più possibile, creando, così, anche traffico sul nostro sito *web*: siamo passati da una media di due/trecento visitatori al giorno a una media di ottocento/mila al giorno e questo ovviamente crea ancora maggiori introiti perché gli algoritmi Google funzionano così: se un sito ha tante *views* poi “macina” più persone che ti contattano per vendere o acquistare. La seconda strada che abbiamo percorso è stata quella di far partire tutta una sezione, curata da me, relativa ad alcuni articoli sul sito di Arcadia inerenti alle quotazioni delle opere d’arte; abbiamo deciso di intraprendere questa iniziativa perché mi sono messo nei panni di chi eredita delle opere o dei beni di arte moderna e contemporanea e, mentre prima ci si basava essenzialmente sul passaparola, ora la prima cosa che si fa è andare su *internet* e cercare le quotazioni e le valutazioni degli artisti delle opere in proprio possesso; pensando a ciò ho iniziato a scrivere questi articoli che sono delle guide per coloro che hanno delle opere e che vogliono avere un’idea di quella che è la loro quotazione; ovviamente la mia è una guida generica sugli artisti, che non ha la pretesa di sostituirsi a quello che invece è il lavoro di persone che hanno l’esperienza per dire quanto precisamente vale il bene in questione. Anche in questo caso gli articoli servono sempre a creare un ricircolo di persone che ti contattano per vendere o acquistare e stiamo vedendo che funzionano tantissimo; ecco, noi la digitalizzazione la stiamo portando avanti anche da questo punto di vista. Vorremmo

anche aprire un canale Youtube; già mi sono messo d'accordo col responsabile della fotografia e una volta raggiunta una settantina di questi articoli, produrremo anche i video, che sono più semplici e veloci da consultare.

Quindi col digitale state cercando di migliorare la customer experience dei singoli clienti?

Sì sicuramente. Un altro progetto, per esempio, che stiamo portando avanti grazie agli strumenti tecnologici è quello delle foto ambientate delle opere ai fini della vendita. Questo perché, muovendosi ormai tutto *online* ed essendoci clienti impossibilitati a venire alle esposizioni, grazie alle foto ambientate, dove il bene in vendita è posto vicino a una persona o ad altri oggetti, è più facile per i potenziali acquirenti valutarne le dimensioni; si cerca così, di coadiuvare il più possibile quest'ultimi nel loro percorso di acquisto, aiutandoli ad immaginare come quell'opera potrebbe stare dentro casa loro. Inizialmente lo abbiamo fatto in determinate occasioni su richiesta, ma abbiamo visto che è un servizio molto apprezzato dai nostri clienti e quindi vorremmo in futuro potenziarlo.

Quanto ritiene che le piattaforme online siano una necessità del momento e quanto una scelta strategica valevole nel tempo?

Secondo me non si tratta di una necessità del momento; certo, il periodo storico che stiamo vivendo ha incentivato l'utilizzo delle piattaforme, ma noi già da tempo ce ne avvalevamo, da molto prima della pandemia. È anche per questo che noi non ci siamo trovati troppo in difficoltà con le chiusure e le restrizioni sociali. Per esempio, io avevo già dato ordine per il mio dipartimento che una parte del *budget* non venisse più destinata alla pubblicità sui vari giornali cartacei, perché parlando proprio in termini di costo una pagina cartacea su Repubblica viene circa 10.000 euro e con questi stessi

soldi su Google e sulle piattaforme fai una guerra incredibile di pubblicità. Le piattaforme sono fondamentali, questo il mercato dell'arte lo aveva già capito, sicuramente adesso la pandemia ha dato uno slancio in più anticipare quel processo che sarebbe avvenuto inevitabilmente.

Vantaggi e svantaggi che il digitale può apportare al mondo delle aste?

Secondo me ci sono molti più vantaggi che svantaggi. I vantaggi sono tutti quelli che ci siamo detti fino ad ora, il digitale apre le porte a un pubblico di persone enorme, sia in termini di gente non del territorio che in termini anagrafici; adesso possiamo trattare anche molti più artisti, perché si possono acquisire opere, per esempio, di un pittore francese che si sa che in Italia non è apprezzato, perché si può contare sugli offerenti francesi. Quindi i vantaggi sono nettamente superiori; come in tutte le cose qualche svantaggio c'è, perché ovviamente perdendo di vista quel rapporto fiduciario con i clienti è difficile tenere tutto sotto controllo e quindi, essendo tutto smaterializzato, è facile che qualcuno cerchi di fare il furbo e di eludere il pagamento o attuare dei comportamenti di collusione, anche se fortunatamente accadono raramente perché ci sono degli strumenti che ci tutelano sotto vari punti di vista.

Nel suo particolare settore ha riscontrato quello svantaggio dovuto alla perdita dell'impatto psicologico che un'asta in presenza ha sui singoli potenziali acquirenti?

In realtà, secondo me, online si compra di più di quanto si facesse prima in sala. Non so che dinamica si instauri sul *web*, ma succede anche a me, che ovviamente oltre a essere un responsabile di dipartimento sono anche un piccolo collezionista, di sentirmi più a mio agio *online*, infatti la sala a volte incute quasi una sorta di timore. La sala rimarrà

sempre, ma il digitale è e sarà sempre più efficace, soprattutto per le giovani generazioni.

È corretto dire che la digitalizzazione stia livellando le differenze di appeal e size dei mercati?

Sì, sicuramente. Ormai tutti sono forniti degli strumenti tecnologici necessari per vedere cosa succede nei vari mercati italiani e internazionali e tutti, quindi, sono in grado di raggiungere qualsiasi mercato; con la digitalizzazione si sta un po' perdendo la massima secondo la quale ogni società ha i suoi clienti.

Ora, infatti, una piccola società, come la nostra, può mettere in seria difficoltà anche i grandi colossi come Christie's e Sotheby's, tant'è che loro negli ultimi anni hanno attuato strategie diverse, trasformandosi in una sorta di borsa dell'arte e accordandosi con i grandi mercanti d'arte internazionali. Quindi si può affermare che le piccole realtà stiano insidiando le *major*, che ora stanno iniziando a trovarsi in difficoltà. Per fare un esempio concreto, negli anni passati queste due case d'aste battevano lotti solitamente con una base non inferiore ai 10.000 euro, proprio per operare con un segmento di mercato più alto; l'ultima asta Christie's Milano, invece, ha proposto opere da 600 euro, prezzi mai visti nella storia di questa casa d'aste da quando faccio questo lavoro; quindi mi sento di dire che, mentre il *lockdown* e il velocizzarsi della digitalizzazione hanno avvantaggiato case d'asta come la nostra, a quelle più grandi, che come detto puntavano a un pubblico più elitario, hanno creato molti più problemi, a causa del livellarsi dei vari mercati.

Come soluzioni adottate nel 2020, è emersa l'opportunità di proporre aste "cross-category". Pensa che questo nuovo formato di asta sia profittevole anche per le più piccole realtà italiane o solo per i colossi?

Secondo me questo nuovo formato d'asta può essere efficace anche per le realtà più piccole; perché è vero che rimangono gli appassionati di arte moderna o di arte antica, ma oggi è difficile parlare di collezionista puro di una sola tipologia; una casa oggi, per esempio, viene arredata secondo un mix diverso di stili e questo ci deve far riflettere; le persone fondamentalmente oggi ricercano la qualità, sia essa riferita all'arte moderna o all'antiquariato; desiderano possedere un oggetto bello che li facciano stare bene dentro loro casa. Un'asta *cross-category* inevitabilmente aiuta anche il settore, perché il collezionista di arte moderna si può spingere anche a comprare qualcosa di arte antica o asiatica e viceversa.

Parlando sempre dei diversi formati di aste, in quest'ultimo anno sono nati altri nuovi modelli di asta, come quella ibrida o "only-online"; quale ritiene più efficace, in relazione al suo specifico settore? Perché?

Secondo me non c'è una più efficace, sono efficaci entrambi; dipende più che altro dalla tipologia di beni, ci sono delle opere che hanno delle possibilità maggiori in un'asta *time*, quindi totalmente *online*, e questo soprattutto i beni che io chiamo da *entry level*, perché essendo sponsorizzati molto sui *social*, vanno a intercettare clienti più giovani e nuovi molto spesso, che vanno spesso a focalizzarsi su beni quali litografie, disegni, grafiche e sculture di diverse tirature sotto i 1.000 euro, consentendo, così, di raggiungere dei volumi di vendita mai prima raggiunti, pari a una media del 60% di venduto sui beni che nelle vendite tradizionali raggiungevano al massimo una percentuale del 20%, tant'è che spesso si preferiva non trattarli. Questo non vuol dire che nelle aste *only-online* non partecipino anche i clienti più fidelizzati che prima compravano in presenza, perché comunque la qualità non viene a mancare. Le aste invece tradizionali diventeranno sempre più aste evento con dei *top lots*, come le serali di un tempo. Verranno battuti prevalentemente tele o carte e grafiche, ma molto preziose e di valore. Quindi non c'è una tipologia di asta migliore rispetto all'altra in sé per sé, ma dipende esclusivamente dalla tipologia di bene: se parliamo di opere sotto il

migliaio di euro e di minor importanza l'asta *time* è imbattibile, per tutto il resto si continuano a preferire le aste ibride.

Un commento sui social media nel mercato dell'arte? Pensa che siano più utili per la promozione o per la vendita?

Sicuramente i *social media* sono un canale molto efficace per il mercato dell'arte. Sono utili per tutti e due gli scopi, anche se la promozione di un artista sotto il punto di vista culturale è certamente più difficile su Instagram; Instagram e Facebook lavorano per immagini, è tutto molto immediato, sono a tutti gli effetti strumenti di conoscenza molto superficiale ovviamente, però forniscono quell'input iniziale, che costituisce un ottimo punto di partenza. Io stesso seguo sui *social* varie gallerie internazionali di New York e Parigi, più lontane da me, per scoprire nuovi artisti emergenti su cui puntare, le mostre che si svolgono in giro per il mondo anche per capire i gusti dei clienti internazionali e poi da lì, se trovo qualche cosa, approfondisco. Spesso poi da strumento di conoscenza i *social* diventano anche uno strumento di vendita. Sono un canale eccellente per la pubblicità perché profilano in base ai clienti che seguono le aste e l'arte in generale e quindi ciò consente di fare una pubblicità mirata e poi da là grazie al famoso "*swipe up*" collegare una storia o un post direttamente alla pagina di vendita.

Pensa che un giorno ci sarà un totale "switch" al digitale o un po' di "fisico" rimarrà sempre?

Lo switch al digitale è inevitabile che sarà totale, ma a me personalmente dispiacerebbe se si andasse a perdere completamente il fisico e si smaterializzasse tutto, quindi l'unico modo per evitare ciò è appunto far diventare le aste tradizionali sempre più un evento, organizzare delle aste focalizzate sui diversi settori del contemporaneo per loro promozione e creare un rapporto più diretto e stretto tra gallerie e case d'asta: è questa

un'altra grande sfida per le case d'aste. Per salvare l'asta fisica bisogna fare delle belle esposizioni con degli incontri, dei *talk* con dei critici che vengono a parlare di qualche opera in particolare; per questo a mio parere bisogna puntare molto sul contemporaneo. Bisogna creare dei veri e propri eventi, perché sennò lo *switch* ci sarà e anche a breve: le aste *online* sono troppo più comode, non si perde tempo, non devi cercare parcheggio, puoi stare tranquillamente a casa o in ufficio, se piove non ti bagni!

Si può parlare secondo lei di digital disruption nel mercato delle aste?

Assolutamente sì, basti pensare a quello di cui parlavamo prima, ossia che il digitale ha livellato i clienti tra le varie case d'aste. Sicuramente il digitale ha sbaragliato tutto, ha cambiato tutte le carte in gioco.

A conclusione di ciò, quindi, è favorevole o meno alla digitalizzazione delle case d'asta?

Assolutamente favorevole; secondo me prima era tutto troppo elitario; per quanto il mondo dell'arte sarà sempre elitario, adesso il digitale sta permettendo di avvicinare all'arte varie classi sociali e di raggiungere tanti mercati e segmenti. Il digitale ha democratizzato molto le cose nel mondo delle aste.

4.1.3 Intervista alla SEO & Web Marketing di Thetis: Mira Ciocciu

Un commento sul mercato dell'arte 2020

Un momento di radicale cambiamento; come d'altronde è facile immaginarsi, il 2020 ha visto moltissimi dei nostri clienti operatori sul mercato dell'arte in grande difficoltà. Da una parte l'impossibilità di gestire le proprie attività come sempre, organizzando eventi,

esposizioni, vendite e aste *live* con pubblico, e da un'altra parte la totale mancanza di eventi di settore – e qui parliamo soprattutto delle gallerie d'arte, botteghe e negozi di antiquariato, la cui attività ruota intorno alle grandi fiere annuali.

Non solo, ma nel 2020 anche l'interesse del pubblico è diminuito considerevolmente e non solo nel mercato dell'arte ma il rallentamento si nota anche per i beni come gioielli e orologi, borse, *vintage*, vini e così via. L'attenzione dei collezionisti, degli investitori e degli acquirenti è stata spostata altrove determinando un forte rallentamento. Per non parlare della generale cautela ad investire che ha causato un crollo degli incassi per le Case d'Aste.

In che modo lavorate sulle pagine social delle case d'asta?

La comunicazione viene calendarizzata mensilmente mentre le creatività (grafiche) vengono sviluppate *ad hoc*, in base alla tipologia di vendita. Il lavoro viene sempre condiviso con la casa d'aste per l'approvazione e si scelgono *post*, immagini, video, *carousel* e grafiche create *ad hoc*. In caso di aste importanti o di lotti segnalati come *top lot*, vengono attivate campagne promozionali mirate per offrire a questi oggetti più visibilità *online*.

L'avvento della pandemia ha cambiato il vostro modo di lavorare? Avete aumentato la presenza online sui social delle case d'asta?

Sicuramente adattarsi è la parola chiave, chi è stato capace di interpretare il momento di stravolgimento in atto ha avuto la meglio. Nell'ambiente delle case d'aste adattamento significa, in un periodo così, riorganizzarsi e gestire da remoto il più possibile. Thetis, grazie alla piattaforma innovativa che offriva già la possibilità di gestire completamente le aste *online*, è stata in grado di supportare e assistere i suoi clienti, case d'asta e gallerie d'arte, per trasferire, con il minimo disagio, il lavoro sul *web*. La pandemia non ha cambiato il nostro modo di lavorare – anche se non eravamo abituati alla gestione da

remoto dei processi. Sicuramente per un'azienda informatica è molto più facile lavorare sul *web* - strumenti come *cloud*, *server* virtuali e soprattutto la preparazione del personale rendono il lavoro possibile da ovunque nel mondo. Una maggiore frequenza di condivisione di aggiornamenti organici non garantisce l'ottenimento di risultati migliori. Ci dev'essere un equilibrio tra quantità e qualità, parliamo di arte dopo tutto e non possiamo rischiare di apparire poco professionali o non affidabili solo per condividere di più con gli utenti. Un'altra cosa è da considerare – *l'engagement* è diventato uno degli elementi centrali dell'algoritmo dei social oggi; più i post vengono condivisi dal pubblico, più commenti ci sono e più vengono mostrati.

Quanto ritiene sia importante un canale social per le case d'asta che operano su un mercato molto tradizionale? Perché?

Non esistono case d'aste che non capiscano l'importanza di avere una presenza costante sui *social*, un canale di comunicazione essenziale oggi.

I canali *social* sono fondamentali per avere una buona visibilità, ma soprattutto perché permettono alle case d'asta di potersi rivolgere ad un pubblico fortemente profilato per interessi. Comunicando gli appuntamenti futuri e le opere più importanti nei cataloghi si riesce a coinvolgere il pubblico e ad aumentare la conoscenza della propria azienda in questo settore di nicchia. Si deve però sfruttare l'opportunità e fare strategie che abbiano come obiettivi raggiungibili anche se a lungo termine.

Quali sono i vantaggi che i social media possono apportare alle case d'aste? E quali gli svantaggi, se ce ne sono?

I vantaggi sono certamente l'aumento della conoscenza del *brand* e la costruzione di una rete di contatti fidelizzati. Contatti generano altri contatti e le probabilità che aumentino i clienti sono evidenti, sia per quanto riguarda le persone intenzionate a

comprare arte che coloro che affidano opere alla Casa d'Aste perché vogliono disfarsene. Svantaggiosa a mio avviso è la necessità di investire denaro per attivare campagne a pagamento allo scopo di aumentare il pubblico e quindi i possibili clienti.

Uno dei maggiori timori riguardanti i social media è che questi possano non raggiungere la fascia di bidders con un'età media alta. È vero o è una paura infondata?

I dati in nostro possesso ci dicono che i *buyers* sono sempre più giovani, una generazione pronta a investire in arte anche grazie a nuove modalità di investimento come quello collettivo e di questo argomento ne abbiamo trattato su Artness qualche tempo fa:

<https://artness.it/investimenti-collettivi-arte-online-emozione-immediatezza-partecipazione/>

Sono loro, i *millennials*, la generazione che ha iniziato ad usare un modo collettivo di acquistare arte. Direi quindi che sia una paura infondata – i giovani di oggi capiscono benissimo l'importanza dell'arte – che non viene più acquistata per il piacere del possesso (che in alcuni casi manca del tutto) ma a puro titolo di investimento.

Nell'ultimo anno la maggior parte delle case d'asta ha registrato un numero sempre maggiore di giovani compratori. Quanto sono stati importanti i social per accaparrarsi questo segmento di mercato?

I nativi digitali, la generazione di persone nate tra i primi anni '80 e i 2000 sono coloro che hanno un codice valori ben diverso da quello dei loro genitori: in particolare questo è fatto di tendenze, relazioni e mode. Dove se non nei *social* vengono elaborate queste tendenze e condivise con i coetanei? I canali *social* sono strategici per raggiungere

questa fascia di persone, altrimenti irraggiungibile. La tecnologia elimina le barriere linguistiche e permette alle case d'asta di rivolgersi ai possibili clienti in modo costante.

C'è differenza tra i vari social, in termini di funzione che possono svolgere, di clienti a cui possono arrivare e di messaggio che trasmettono?

Facebook solitamente viene usato come canale social principale per attivare campagne promozionali, Instagram per aumentare la visibilità organica, mentre LinkedIn e Twitter sono canali secondari che vengono raramente usati.

Quali social sono preferiti tra le case d'asta italiane? Perché?

Facebook e Instagram sicuramente, grazie alla capacità di offrire visibilità ad un pubblico interessato al collezionismo e all'arte in generale.

Secondo lei i social media sono utili per la promozione e per la vendita di opere d'arte? Perché?

Sì, perché offrono un mezzo veloce e immediato di comunicare con persone in *target*.

C'è una correlazione positiva tra pandemia e numero di visualizzazioni online?

Per quanto riguarda il 2020, non possiamo definire come positivo l'andamento del traffico nei siti delle case d'Asta che seguiamo. Nel 2021 si registra un aumento considerevole legato alla ripresa dell'attività consueta – anche se da remoto, e anche ad un parziale ritorno dell'interesse del pubblico per le aste di arte in generale.

In che percentuale ritiene che nel post-Covid la quota di servizi offerti su piattaforme online sostituirà i servizi offerti dal vivo?

Purtroppo, non posso esprimermi in percentuali, non ancora. Si spera in una ripresa forte e solida delle attività in presenza – sia per quanto riguarda le fiere di settore, le mostre e le esposizioni, che le aste *live* con pubblico.

Pensa che un giorno ci si convertirà totalmente al digitale? Quando avverrà questo totale "switch" al digitale?

L'Italia non è ancora pronta per una totale digitalizzazione, che sicuramente avverrà a *step* più o meno definiti. Nonostante che *l'e-commerce* nell'ultimo anno abbia visto una tendenza positiva, le persone diventino sempre più propense ad acquistare beni *online*, in sicurezza e con le comodità che ne derivano, non crediamo che la completa gestione digitale avvenga a breve.

Le case d'aste sembrano aver anticipato l'attuale e necessaria presenza online degli operatori dell'arte. Quali sono le previsioni per il futuro, seppure in un momento di grande incertezza?

Certamente possiamo già notare una spiccata tendenza alla gestione da remoto e lo scorso anno ha solo incrementato una tendenza già avviata da qualche anno a questa parte. Coloro che operano nell'arte hanno capito l'opportunità che offre l'ambiente *online*. Il digitale permette una migliore organizzazione aziendale, di tracciare più facilmente i movimenti delle opere, di consultare indici e risultati *online*, di condividere dati e di offrire ai clienti delle garanzie di autenticità al momento dell'acquisto, tutte questioni da non sottovalutare. L'aspetto più importante però della digitalizzazione, a mio parere, aldilà delle questioni di sicurezza, è avere a disposizione sito, *app* e la

possibilità di organizzare, per esempio, aste *live* trasmesse in tempo reale su tutti i canali di divulgazione istituzionali. Il digitale offre un'opportunità unica: affacciarsi sul mercato internazionale e parlare ad un pubblico largo, che valichi le frontiere nazionali. Non ci sono limiti, né vincoli – le probabilità sono infinite, come anche le possibilità.

Si può parlare secondo lei di digital disruption nel mercato dell'arte?

Sì, la *digital disruption* è inevitabile, il paradigma sta cambiando e anche velocemente. Coloro che non si adattano alle nuove regole del gioco vengono lasciati indietro.

A conclusione di ciò, quindi, è favorevole alla digitalizzazione del lavoro di una casa d'aste?

Sì, certo, e non solo perché si tratta del nostro lavoro (i servizi offerti da Thetis sono strumenti digitali per la gestione del lavoro di gallerie e case d'asta). Siamo convinti che la direzione del digitale sia quella giusta, e inevitabile, in generale per il mercato, anche per quanto riguarda attività piuttosto tradizionali come sono, appunto, quelle delle gallerie e delle case d'asta.

4.2 Considerazioni finali: il digitale nelle case d'asta italiane

La maggior parte delle case d'asta italiane è concorde sul fatto che il futuro dei propri affari risieda in *internet*, ma questo è stato capito prevalentemente grazie alla pandemia da Covid-19.

Il processo di trasformazione digitale era già stato avviato da anni da quelle case d'asta con sede nel territorio nazionale che si potevano permettere ingenti investimenti in questo campo, grazie all'intuizione di molti *players* circa il grande potenziale che si cela dietro tutti gli strumenti tecnologici; il 2020 ha solo accelerato questo processo, facendo

assumere alle piattaforme *online* non solo più un profilo di scelta strategica innovativa e rivolta al futuro, ma di vera e propria necessità per non soccombere; come si è precedentemente analizzato, infatti, nei momenti di massima incertezza e cambiamento o ci si adatta alle nuove opportunità che il mercato propone o si rischia di rimanere vittime del darwinismo digitale e questo è *l'habitat* in cui si sono mosse le piccole e medie imprese italiane.

Gli operatori del mercato dell'arte, consapevoli degli innumerevoli benefici delle nuove tecnologie, sono inoltre concordi sul fatto che presto ci si convertirà al digitale, ma differiscono sul momento in cui questo *switch* avverrà: l'Italia è uno dei paesi più "vecchi" al mondo e forse non è ancora pronta a spostare tutti i propri affari nel mondo virtuale. I periodi inevitabilmente saranno più lunghi per quei dipartimenti come gli *old master*, l'antiquariato, i mobili, gli oggetti d'arte e gli argenti, beni apprezzati maggiormente da una fascia di popolazione più anziana e meno affine alle nuove tecnologie; infatti nelle piccole aziende nazionali il 50% del fatturato *dell'online* deriva dall'arte del XX secolo, mentre l'altra metà si suddivide tra i vari settori con percentuali inferiori, la maggiore delle quali è ricoperta dall'arte antica, esclusa l'arte orientale (20%). Questi dati si discostano molto dalle analisi, riportate nel capitolo precedente, di Hiscox e ArtTactic, che prendono come campione di riferimento le case d'asta a livello mondiale; infatti le percentuali globali registrano un maggior interesse, in particolar modo, per gli *Old Master*, che rappresentano la quota più alta del valore complessivo dei ricavi e il 20% delle vendite *online* (Art Basel & UBS Report, 2021).

A seguito di una parte più informale dei colloqui svolti con gli operatori del mercato dell'arte e dei beni da collezione, si può affermare che la maggior parte delle aziende italiane operanti nel settore delle compravendite all'incanto ha subito gravi perdite nel primo semestre del 2020; periodo nero che, fortunatamente, è andato a migliorare nella seconda parte dell'anno, grazie all'implementazione degli strumenti *online*, che hanno permesso di svolgere le regolari attività anche da casa.

Tutte le case d'asta⁶³ in analisi hanno migliorato i loro flussi di lavoro sfruttando la tecnologia *Real Bid* creata da Thetis, che consente una comunicazione molto più dinamica e veloce tra i vari moduli dell'applicativo *Action House CMS*, assicurando, così, una flessibilità maggiore e alte prestazioni anche in quei moduli più complessi, tra i quali quelli più usati sono i moduli delle aste *time* e di quelle *live*.

Proprio grazie a questo sistema le classiche percentuali sulla divisione delle aggiudicazioni per canali di vendita sono cambiate, facendo primeggiare *l'online* col 67% sul totale, seguito dal telefono (21%), dalle offerte scritte (8%) e da quelle in sala (4%). Da questi dati si può subito notare che direzione stanno prendendo i flussi di lavoro delle case d'asta, per le quali è inevitabile abbracciare le nuove tecnologie per rimanere competitive nel mercato.

Le piccole realtà italiane hanno deciso di adottare soluzioni più digitali per rimanere al passo con i loro *competitors* a livello nazionale e internazionale, sfruttando per lo più le potenzialità dei canali *social*, come ricordato da Auctionlab, come vetrina per farsi conoscere e proporre una pubblicità più mirata ed economica; sono, invece, meno convinte che l'Italia, a differenza per esempio degli Stati Uniti, sia pronta a condurre delle vere e proprie vendite via *social*, che per ora sono più utili e proficui come canale di promozione che come luogo virtuale in cui si conducono per intero gli acquisti.

Ciò dovrebbero far riflettere sul fatto che le imprese italiane continuano ad andare in controtendenza rispetto ai loro *competitors* su territorio straniero e che, inevitabilmente, questo si riflette su tempistiche e strategie da adottare differenti.

Quindi, da quanto detto finora e anche da quanto è possibile notare dai dati riportati dal DESI, che vedono il nostro Paese collocarsi al venticinquesimo posto dei ventotto Paesi Membri, è evidente che l'Italia sia rimasta leggermente indietro a livello digitale in tutti i campi e quindi anche nel campo dell'arte e dei beni da collezione; ma, sicuramente, dopo il periodo nero che il 2020 ha riservato ai mercati, le aziende hanno compreso l'importanza degli strumenti digitali e delle strategie ad essi annessi e inizieranno ad

⁶³ Per tutte le case d'asta ci si riferisce a quelle prese in considerazione per l'analisi di questo elaborato, cioè, quindi, le 130 di cui l'azienda Thetis s.r.l. gestisce i canali *web*. Delle quali le più importanti sono Fidesarte, Finearte, Pandolfini, Giglio, Arcadia, Cambi, International Art Sales, Curio, Galleria Pananti, Gonnelli, Maison Bibelot.

adottare soluzioni orientate alla tecnologia (*Digital Economy and Society Index (DESI)*, 2020).

L'*online* è un'arma veramente valida che può accorrere in aiuto delle case d'asta di tutte le dimensioni, permettendo inoltre a tutte di porsi sullo stesso livello davanti al mercato. Il vero problema per le aziende prese in considerazione in tale elaborato è che sono tutte piccole realtà esistenti nel suolo nazionale ed essendo tali non sempre hanno le risorse monetarie iniziali necessarie e preferiscono non innovarsi pur di non rischiare di condurre ingenti investimenti, come quelli necessari per acquistare il sistema SOABER o le piattaforme di art advisor o di analisi per le autentiche, studiate dall'Intelligenza Artificiale, che poi non sono in grado di coprire con i ricavi.

L'arte è da sempre stata considerata catartica e in questo momento più che mai le case d'asta nazionali e non possono mettere l'arte al servizio di tutti, come cura per risollevarsi da un periodo buio, che affligge ormai da più di un anno il nostro Paese, basta avere una buona connessione.

CONCLUSIONE

“Cambiare è la regola della vita. E quelli che guardano solo al passato o al presente, certamente perderanno il futuro.” (John Fitzgerald Kennedy)

Con una semplice frase è possibile riassumere tutto il percorso teorico esposto in tale elaborato. Il cambiamento è l'unica certezza che si ha nella vita di oggi; d'altronde la vita, che sia intesa come vita aziendale o personale, è come un gioco in continua evoluzione, in cui non ci si può mai fermare, perchè chi si ferma perde, così come analizzato col fenomeno del *digital darwinism*.

Il cambiamento che sta avvenendo in ambito aziendale in questi ultimi tempi è orientato al digitale; da qui la necessità per le imprese di trasformare i propri *business* e di attuare una vera e propria *digital business transformation*.

Questa metamorfosi tecnologia ha investito inevitabilmente anche il mercato dell'arte e dei beni da collezione; mercato che, come tanti altri, ha risentito gravemente della crisi sanitaria dovuta al Covid-19. La vera potenzialità delle aziende sta nel saper trarre dalle minacce, che la vita ci riserva, delle grandissime opportunità; così ha fatto il settore di nicchia delle case d'asta, che inaspettatamente è riuscita a chiudere il 2020 con risultati positivi, solo grazie al trasferimento dei propri affari sulle piattaforme *online*: strategia adottata in previsione del calo dei fatturati dovuti alla pandemia.

L'*e-commerce* per le vendite all'incanto è sempre stato mal visto da una grande parte di operatori più tradizionali, che sostenevano che la forma più antica di compravendita non potesse riscontrare effetti positivi se digitalizzata; gli stessi operatori non stavano tenendo conto, però, che le regole del mercato sono in continuo mutamento e che imprese, più tecnologiche, stavano “vincendo” su di loro, acquisendo un vantaggio competitivo superiore, grazie al raggiungimento di mercati internazionali e alla maggior velocità delle transazioni. Questo è stato intuito da tutti solo a seguito dell'inaspettato arrivo del Coronavirus, che ha cambiato le carte in gioco e, a causa del quale, anche i più scettici hanno dovuto cedere alle innovazioni digitali, quali, per esempio, gestionali

e aste *online* e pubblicità non più cartacee, ma sotto forma di *newsletters* e *post* sui *social*.

Sicuramente non ancora tutti i settori delle aste sono pronti ad attuare un totale *switch* al digitale, ma anche se i tempi saranno diversi, *l'online* è l'inevitabile fine a cui sono destinate tutte le imprese, grandi e piccole, nazionali ed internazionali.

Siamo partiti con due parole accostate, arte e digitale, che sembravano essere in antitesi tra loro, ma che durante tutta la stesura di questo elaborato continuavano ad assumere significati diversi e sempre più complementari tra loro; due parole, che, messe insieme, rappresentano la grande rivoluzione che il mondo di oggi sta combattendo e attraverso le quali si può scorgere il riflesso di un mondo nuovo e globalizzato, il riflesso del futuro.

BIBLIOGRAFIA

Anthony P., Jennings N.R. (2003) - Developing a bidding agent for multiple heterogeneous auctions, in *ACM Transactions on Internet Technology*.

Aronica V., Abbiati E., Bonfiglio F., Idone G., Ruffino C. (2019) - Digital Transformation. Leading our customers towards a new economy of digital ecosystems. *Engineering*.

Auctionlab (2016) - Case d'aste e social network: un'asta in aumento. Auctionlab.

Barrilà S. A. (2020) - Coronavirus, le case d'aste adottano diverse strategie. *Il Sole 24 Ore*.

Barrilà S. A. (2020) - Le aste italiane chiudono l'anno con un'ampia offerta. *Il Sole 24 Ore*.

Barrilà S. A., Pirrelli M. (2021) - Le aste online salvano gli scambi. *Il Sole 24 Ore*.

Bassetti M., Pennisi R. (2010) - Il mercato dell'arte. *Enciclopedia Treccani*.

Bertolo F. M. (2020) - Aste, dalla sala fisica allo spazio virtuale. Quando il rito diventa irrituale. *ArtsLife*.

Bertolo F. M. (2020) - Le aste ai tempi del Coronavirus. *Finarte*.

Boido C., Ceccherini P. (2018) - Investimenti alternativi: gli emotional assets. *Rivista bancaria, Minerva Bancaria*. Pp. 57-76.

Bonan F. (2013) - Il mercato secondario. *Collezione da Tiffany*.

Bourdieu P. (1983) - "La distinzione critica sociale del gusto", *Il Mulino, Bologna*.

Bower J. L., Christensen C. M. (1995) - Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Magazine Innovation Harvard Business Review*.

Bughin J., Zeebroeck N. V. (2017) - The best response to digital disruption. Companies that adopt bold strategies in the face of industry digitization improve their odds of coming out winners. *MITSloan Management Review*, Vol. 58, No.4.

Canna F. (2020) - Digitalizzazione, secondo l'indice DESI 2020 l'Italia è ancora quartultima in europa (e ultima per competenze). *Innovation post. Politiche e tecnologie per l'industria*.

Christensen C. M. (2016) - *Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, Chapter 1.

Crippa N. (2015) - L'evoluzione del mercato dell'arte. Collezione da Tiffany.

Dass M., Jank W., Shmueli G. (2011) - Maximizing bidder surplus in simultaneous online art auctions via dynamic forecasting, in *International Journal of Forecasting*, n.27.

Dass M., Shmueli G., Jank W. (2010) - Dynamic Price Forecasting in Simultaneous Online Art Auctions. Terry College of Business, University of Georgia and Robert H. Smith School of Business, University of Maryland. Pp. 9-45.

Deloitte Private (2019) - Il mercato dell'arte e dei beni da collezione. Report 2019. Deloitte Private. Pp. 79-86.

Deloitte Private (2020) - Il mercato dell'arte e dei beni da collezione. Report 2020. Deloitte Private. Pp. 16-29.

Deloitte Private (2021) - Il mercato dell'arte e dei beni da collezione. Speciale "Lo stato dell'arte ai tempi del Covid-19". Report 2021. Deloitte Private. Pp. 3-61,84-100.

Deloitte Private (2021) - Lo stato dell'arte. Una fotografia del settore Art & Finance ai tempi del COVID-19. Deloitte Private. pp. 8-10,12,13,14,16-20,26-28.

Dillon K. (2020) - Disruption 2020: An Interview With Clayton M. Christensen. MITSloan Management Review.

Downes L., Nunes P. (2013) - Big Bang Disruption. Harvard Business Review.

Draghi M. (2021) - Dichiarazioni programmatiche del presidente draghi al senato. Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Emmanuele F. M. E. (2012) - Arte e Finanza, collana Economia pubblica e Scienza delle Finanze, Napoli.

Emmanuele F. M. E. (2012) - “Arte e Finanza”, collana Economia pubblica e Scienza delle Finanze.

European Commission (2020) - Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Shaping Europe’s digital future. European Commission, Strategy, Recovery Plan and Skills (Unit F.4).

European Commission (2020) - Digital Economy and Society Index. European Commission, Communications Networks, Content and Technology.

European Commission (2020) - EU countries commit to boost participation of women in digital. European Commission, Shaping Europe’s digital future.

European Commission (2020) - European Network for Women in Digital. European Commission, Strategy, Shaping Europe’s digital future.

European Commission (2020) - Italy in the Digital Economy and Society Index. European Commission, Shaping Europe’s digital future.

Frankiewicz B., Chamorro-Premuzic T. (2020) - Developing Employees. Digital Transformation Is About Talent, Not Technology. Harvard business review.

Gambillara M. (2016) - Mercato. Quando gli acquisti si fanno su Instagram. Artribune.

Guenzi M. (2014) - La struttura del sistema dell'arte (prima parte). Economia & Diritto.

Guenzi M. (2014) - La struttura del sistema dell'arte (seconda parte). Economia & Diritto.

Guenzi M. (2014) - La struttura del sistema dell'arte (terza parte). Economia & Diritto.

Guenzi M. (2015) - La natura della domanda e la segmentazione del mercato dell'arte contemporanea. Economia & Diritto.

Hiscox & ArtTactic (2020) - Hiscox online art trade report 2020. Part one: the online art trade. ArtTactic, pp. 4 - 7, 12, 13, 18 - 25.

Hiscox & ArtTactic (2020) - Hiscox online art trade report 2020. Part two: buyer behaviour. ArtTactic. Pp. 8,12,13,14.

Ismail M. H., Khater M., Zaki M. (2017) - Digital Business Transformation and Strategy: what do we know so far?. University of Cambridge, Cambridge Service Alliance.

Knickrehm M., Berthon B., Daugherty P. (2016) - Digital disruption: The growth multiplier. Optimizing digital investments to realize higher productivity and growth. Accenture Strategy.

Maggi N. (2012) - Artisti, mercanti, collezionisti: appunti per una breve storia dell'arte 1/3. Collezione da Tiffany.

Maggi N. (2012) - Artisti, mercanti, collezionisti: appunti per una breve storia dell'arte 2/3. Collezione da Tiffany.

Maggi N. (2012) - Artisti, mercanti, collezionisti: appunti per una breve storia dell'arte 3/3. Collezione da Tiffany.

Maggi N. (2013) - Il mercato dell'arte: una panoramica. Collezione da Tiffany.

- Maggi N. (2013) - Il mercato primario: il luogo delle “novità”. Collezione da Tiffany.
- Maggi N. (2014) - Collezionisti, investitori e speculatori. Collezione da Tiffany.
- Marchesoni M. A., Pirrelli M. (2020) - La metamorfosi delle case d’asta: web e lusso allargano il pubblico. Il Sole 24 Ore.
- Montrella S. (2017) - Toccare le opere d’arte è sbagliato, ma lo facciamo da secoli. Ecco perché. Agi.
- Poggiani A., Tedeschi G., Morchio M. (2014) - Looking Forward. La Trasformazione Digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l’effetto moltiplicatore. Accenture Strategy. Ottavo volume, suppl. 12.2014 Harvard Business Review.
- Prina G. (2019) - La disruption è di moda, ma spesso viene confusa con l'accelerazione tecnologica. Il Sole 24 Ore.
- Rogers D. L. (2016) - The digital transformation playbook. Rethink your business for the digital age. Columbia Business School.
- Rossi L. E., Nicolai R. (2018) - Letteratura greca. Storia, luoghi, occasioni. L’età classica. Mondadori, Le monnier scuola. Pp. 213, vol. 2.
- Russo A. C. (2010) - Gli artisti nell’Ottocento: tra Accademia e mercato. Quinto volume. Finestre sull’arte.
- Saatchi C. (2010) - Mi chiamo Charles Saatchi e sono un Artolico, Pharanoid Press Limited, pp, 4, 22,25.
- Schwertner K. (2017) - Digital Transformation of Business. Faculty of Economics and Business Administration, Sofia University, Bulgaria. Trakia Journal of Sciences, Vol. 15, Suppl. 1, pp 388-393.

Siegal N. (2015) - Instagram takes on growing role in the art market. The New York Times.

Solis B. (2012) - 10 trends to beat digital darwinism. Brian Solis in business growth, disruptive technology.

Solis B. (2012) - Sorry, we're closed: the rise of digital darwinism. Brian Solis in business growth, disruptive technology, new media university.

Solis B. (2016) - 26 disruptive & technology trends 2016 - 2018. Altimeter Group.

Solis B. (2016) - Customer Experience Network: pioneering customer experience is at the heart of digital transformation. Brian Solis for Customer Experience Network.

Tabrizi B., Lam E. , Girard K., Irvin V. (2019) - Change Management. Digital Transformation Is Not About Technology. Harvard Business Review.

Tommasoni F. (2015) - E-commerce: teoria economica dell'organizzazione. Come Fare Marketing.

Venderequadri (2013) - Origine del mercato dell'arte e origine del collezionismo. Venderequadri.

Villani A. (1980) - Arte Potere Mercato. Economia politica dell'Arte. Franco Angeli /La Società, pp. 55, 56, 64.

Walker M. (2020) - Rethinking digital transformation. New data examines the culture and process change imperative in 2020. Harvard Business Review, Analytic Services.

Zampetti E. C. (2015) - Mercato dell'arte. Enciclopedia Treccani.

Zorloni A. (2011) - L'Economia dell'Arte Contemporanea. Mercati, Strategie e Star System, Franco Angeli Editore, Milano, p. 56.

Zorloni A., Kagel J. H., Levin D. (1986) - L'economia dell'arte contemporanea di The Winner's Curse and Public Information in Common Value Auctions, in The American Economic Review, by American Economic Association, Vol 76, No 5, p. 903

SITOGRAFIA

https://ec.europa.eu/info/index_it

<https://www.briansolis.com/>

<https://www.collezionedatiffany.com/>

<https://www.treccani.it/>

<https://www.economiaediritto.it/>

<https://www.ilsole24ore.com/>